



**Estudio de viabilidad financiera para un  
plan de mejoramiento de servicios sociales  
en una Caja Colombiana de Compensación  
Familiar (Colsubsidio) dirigido a población  
afiliada fuera de Bogotá**

**NICOLÁS CAIRASCO PARRA  
MAIKOL ANDRÉS QUINTERO ARDILA**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

M. Proyectos Desarrollo Sostenible | M. Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá D.C, Colombia

2022

# **Estudio de viabilidad financiera para un plan de mejoramiento de servicios sociales en una Caja Colombiana de Compensación Familiar (Colsubsidio) dirigido a población afiliada fuera de Bogotá**

**NICOLÁS CAIRASCO PARRA  
MAIKOL ANDRÉS QUINTERO ARDILA**

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

**Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible  
Magister en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento**

Director (a):

**MAURICIO SABOGAL SALAMANCA**

Modalidad:

**Consultoría Académica**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

M. Proyectos Desarrollo Sostenible | M. Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá D.C, Colombia

2022

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. día - mes - año

Este proyecto está dedicado a las personas que más han influido en nuestras vidas, dándonos los mejores consejos, guiándonos y haciéndonos personas correctas y éticas. Con todo nuestro amor y afecto, dedicamos nuestro trabajo a estas personas:

A Dios, que nos guio y nos dio fuerzas para salir adelante con nuestro proyecto, a pesar de las adversidades, sin desfallecer en el intento; a nuestros padres y hermanos, gracias a su apoyo y confianza en todo lo necesario hemos logrado cumplir con nuestros objetivos como personas y estudiantes, y a todo el resto de nuestra familia y amigos, que, de una u otra manera, nos han aportado sus conocimientos y sabiduría para culminar este proyecto

*(“No soy río para devolverme”)*

# Agradecimientos

Agradecemos a Dios por acompañarnos a lo largo de consultoría profesional dándonos sabiduría a través de un camino de aprendizajes y experiencias; a nuestro tutor y profesor Mauricio Sabogal Salamanca, quien con su ayuda nos guio para la elaboración de esta investigación corrigiéndonos y aportándonos conocimientos necesarios para el éxito de este proyecto y los que de ahora en adelante puedan surgir.

Asimismo, damos gracias a la Caja de Compensación Familiar COLSUBSIDIO, al líder estratégico de innovación Juan Manuel Bottia y al líder de proyectos y cultura de innovación Cesar Parada, que nos permitieron el desarrollo de la consultoría, con la información y retroalimentación suministrada por la compañía.

Finalmente, a nuestras familias por ser parte importante de nuestras vidas, por apoyarnos en todo este camino, darnos luz, y en especial, ese amor que nos impulsa y nos motiva en el día a día.

## Resumen

En Colombia, desde mediados del siglo XX, se crearon las Cajas de Compensación Familiar, que por medio de un modelo contributivo cooperativo ha buscado mitigar a través de ofrecimiento de servicios sociales un equilibrio entre las diferencias socioeconómicas que existe en la población. Sin embargo, el alcance de estos servicios sociales no ha sido el mismo en los entornos urbanos de las grandes ciudades a comparación de los pequeños municipios en términos de población y de las veredas semiurbanas y rurales.

Es por esto, que la caja de compensación familiar Colsubsidio en vista de mejorar la prestación y ofrecimiento de servicios sociales a la población fuera de Bogotá en el departamento de Cundinamarca, planteó el siguiente reto *¿Cómo lograr la utilización efectiva de los servicios sociales por parte de la población afiliada fuera de Bogotá?* (a través de sus productos subsidios (cuota monetaria, vivienda, educación y alimentación). Lo anterior, con el fin de que se implemente y le sirva como instrumento para la captación y retención de clientes el cual viene teniendo problemas por la no correcta formulación o planteamiento de la estrategia de comunicación hacia esta población objetivo.

De esta manera, se ha abordado el estudiar la viabilidad financiera de un plan de mejora enfocado hacia la estrategia de comunicación de los servicios sociales de la caja colombiana de compensación familiar (CCF) COLSUBSIDIO, dirigido a población afiliada fuera de Bogotá, a través de una metodología Pensamiento de Diseño o Design Thinking contemplada en los cuatro (4) aspectos principalmente, empatizar, definir, idear y prototipar, dividida en tres (3) fases centradas en el análisis organizacional en su contexto e interior, análisis económico de la puesta en marcha de planes e impacto de la adopción a nivel organizacional de este.

A lo largo del documento se lleva a cabo los cuatro (4) pasos de la metodología; 1) Empatizar: entender la problemática y la necesidad del afiliado, un diagnóstico organizacional desde el contexto macro y meso, la interacción con los afiliados por medio de entrevistas cerca

de lo que piensan, sienten y necesitan. 2) Definir: ya entendiendo la situación del afiliado y problemática de la organización se plantean hallazgos y se trazan oportunidades para ofrecer y plantear soluciones innovadoras. 3) Idear: planteamiento de varias posibles soluciones, considerando la selección de la idea con mayor enfoque e impacto positivo en pro de ambas vías (Colsubsidio- Afiliado) generando valor siguiendo parámetros hasta llegar al cuarto 4) aspecto de prototipar: un prototipo de plan de comunicaciones propuesto paralelamente en consultoría hacia la organización sobre la que se trabaja, para luego abordar un análisis de viabilidad económica dentro del tiempo usando flujo de caja proyectado.

Finalmente, se manifiesta la relevancia del establecimiento de indicadores que permitan visibilizar el comportamiento de las inversiones a ejecutar, junto a las vías de adquisición de capital para la puesta en marcha y la evaluación de los beneficios para tener en cuenta como parte del modelo de sostenibilidad del plan a ejecutar y beneficiar tanto interna como externamente.

**Palabras clave:** Inversión social, servicios sociales, caja de compensación familiar, equilibrio, análisis económico.

## Abstract

Since mid-twentieth century, the Family Compensation Funds were created in Colombia, which through a cooperative contributory model have sought to mitigate a balance between the socioeconomic differences that exist in the population, this by offering social services. However, the scope of these social services has not been the same in the urban environments of large cities compared to small municipalities in terms of population and semi-urban and rural villages.

Therefore, the family compensation fund (Colsubsidio), looking to improve the benefits and the social services offers to the population outside Bogotá in the department of Cundinamarca, set the following challenge: How to achieve the effective use of social services by part of the affiliated population outside Bogotá? Through its products subsidies (monetary fee, housing, education, and food). The foregoing, to be implemented and serve as a tool to get and retain customers, which has been having problems due to the incorrect formulation or approach of the communication strategy towards this population target.

Having this in mind, the study of the financial viability of an improvement plan focused on the communication strategy of the social services of the Colombian Family Compensation Fund (CCF) COLSUBSIDIO, aimed at the affiliated population outside of Bogotá, through a “Design Thinking methodology” contemplated in the four (4) main subjects: empathize, define, devise and prototype, divided into three (3) phases focused on the organizational analysis in its context and interior, economic analysis of the plan’s implementation progress and impact of its adoption at the organizational level.

Throughout the document, the four (4) steps of the methodology are carried out; 1) Empathize: understand the member's problems and needs, an organizational diagnosis from the macro and micro context, interaction with members through interviews about what they think, feel, and need. 2) Define: already understanding the situation of the affiliate and the problems of the organization, we propose some findings and outline some opportunities to offer and propose innovative solutions. 3) Devise: proposal of several possible solutions, in which the selection is made for the idea with the greatest focus and positive impact in benefit of both (Colsubsidio-Affiliate) that generates value following certain parameters until reaching the fourth 4) aspect of

prototyping: a prototype of a communications plan proposed in along with consultancy towards the setup we are working on so we can then address an analysis of economic resources within time using projected cash flow.

Finally, the relevance of the establishment of indicators that allows the visibility of the behavior of the investments to be executed, together with the ways of acquiring capital for the start-up and the evaluation of the benefits to be considered as part of the sustainability model, is manifested. of the plan to execute and benefit both internally and externally.

*Keywords:* Social investment, social services, family compensation fund, balance, economic analysis

# Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>XII</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>16</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>17</b>
<b>4. MARCO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>19</b>
4.1. PILARES ORGANIZACIONALES .....	20
4.2. VALORES ORGANIZACIONALES .....	20
4.3. MODELO DE NEGOCIO .....	20
4.4. PRINCIPALES LOGROS 2020 .....	23
<b>5. MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL</b> .....	<b>24</b>
5.1. OBJETIVOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA CON PROPÓSITO GENERAL .....	24
5.2. CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA .....	25
5.3. ELEMENTOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS (INGRESOS, COSTOS Y GASTOS).....	27
5.3.1. INGRESOS .....	27
5.3.2. GASTOS .....	28
5.3.3. COSTOS .....	28
5.4. INDICADORES FINANCIEROS .....	29
5.4.1. ACEPTAR O RECHAZAR EL PROYECTO .....	29
5.4.2. COSTO DE OPORTUNIDAD.....	29
5.4.3. RELACIÓN COSTO BENEFICIO .....	30
5.5. IMPACTO DE LAS FINANZAS A LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES.....	30
5.6. LAS FINANZAS Y SU IMPACTO EN LA COMUNICACIÓN, ACCESIBILIDAD Y USABILIDAD DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LAS EMPRESAS.....	31
5.7. EVALUACIÓN FINANCIERA PARA PROYECTOS SOCIALES. (RSE) .....	32
5.8. EL PENSAMIENTO DE DISEÑO (“DESIGN THINKING”) .....	33
5.9. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (INTERNA Y EXTERNA).....	33
<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORÍA</b> .....	<b>35</b>
<b>7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>39</b>
7.1. SITUACIÓN ACTUAL Y CONTEXTO .....	39
7.2. ANÁLISIS CUALITATIVO .....	40

7.3.	ANÁLISIS CUANTITATIVO .....	44
7.3.1.	LA CCF Y SU INVERSIÓN .....	44
7.3.2.	LA POBLACIÓN Y COSTOS ASOCIADOS .....	46
7.4.	FACTORES ADICIONALES RELEVANTES .....	49
7.5.	ANÁLISIS DOFA .....	53
7.6.	ANÁLISIS PESTEL .....	54
<b>8.</b>	<b>RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN .....</b>	<b>58</b>
8.1.	ANÁLISIS DE PROTOTIPO DE PLAN DE COMUNICACIONES .....	58
8.2.	ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA .....	63
8.2.1.	PARÁMETROS GENERALES .....	63
8.2.2.	LOS BENEFICIARIOS – POBLACIÓN AFILIADA FUERA DE BOGOTÁ .....	64
8.2.3.	EL INVERSIONISTA – CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR .....	68
8.2.3.1.	COSTOS DIRECTOS .....	68
8.2.3.2.	COSTOS INDIRECTOS .....	72
8.2.3.3.	ESTRUCTURA DE COSTOS .....	72
8.2.4.	ANÁLISIS FINANCIERO .....	73
8.2.4.1.	ESCENARIO OPTIMISTA .....	73
8.2.4.2.	ESCENARIO CONSERVADOR .....	75
8.2.4.3.	ESCENARIO PESIMISTA .....	76
8.2.5.	RESULTADOS VIABILIDAD FINANCIERA .....	77
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>79</b>
9.1.	CONCLUSIONES .....	79
9.2.	RECOMENDACIONES .....	80
<b>10.</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>82</b>

## Lista de figuras

Pág.

Ilustración 1. Cultura de Servicio con Sentido Social .....	21
<b>Ilustración 2.</b> Principales logros Colsubsidio 2.020.....	23
<b>Ilustración 3.</b> Metodología Pensamiento de Diseño enfocado Colsubsidio.....	35
<b>Ilustración 4.</b> Situación actual y contexto de las CCF y los servicios sociales.....	40
<b>Ilustración 5.</b> Población Entrevistada y Encuestada .....	41
<b>Ilustración 6.</b> Mapa de Empatía - Servicios Sociales Colsubsidio .....	41
<b>Ilustración 7.</b> Arquetipo de Persona y/o Perfil Persona Entrevistada.....	42
<b>Ilustración 8.</b> Accesibilidad y Conocimiento de Servicios Sociales - Entrevistados Colsubsidio .....	44
<b>Ilustración 9.</b> Análisis Presupuesto Publicidad Vs Ingresos – CCF COLSUBSIDIO - Servicios Sociales .....	45
<b>Ilustración 10.</b> Ingresos por Categoría de Afiliación y Ocupación Afiliados Colsubsidio .....	46
<b>Ilustración 11.</b> Percepción Precios de los Afiliados para acceder a los Servicios Sociales. ....	48
<b>Ilustración 12.</b> Costos Asociados a Movilización .....	49
<b>Ilustración 13.</b> Insights Encuestas – CCF COLSUBSIDIO – Servicios Sociales.....	51
<b>Ilustración 14.</b> Insights Entrevistas – CCF COLSUBSIDIO – Servicios Sociales .....	52
<b>Ilustración 15.</b> Análisis DOFA – CCF COLSUBSIDIO – Servicios Sociales .....	53
<b>Ilustración 16.</b> Análisis PESTEL – CCF COLSUBSIDIO – Servicios Sociales .....	54
<b>Ilustración 17.</b> Prototipo Plan de Comunicaciones – CCF COLSUBSIDIO – Servicios Sociales .....	60

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Metodología de la Consultoría .....	36
<b>Tabla 2.</b> Costos Asociados a la Adquisición de Clientes .....	47
<b>Tabla 3.</b> Prototipo Plan de Comunicaciones – CCF COLSUBSIDIO – Servicios Sociales.....	59
<b>Tabla 4.</b> Población Proyectada de Cundinamarca para 2021 .....	61
<b>Tabla 5.</b> Población Proyectada de Cundinamarca para 2021 sin Municipios Dormitorios .....	62
<b>Tabla 6.</b> Potenciales Beneficiarios Servicios Sociales.....	63
<b>Tabla 7.</b> Parámetros generales contemplados .....	64
<b>Tabla 8.</b> Escenarios de Potenciales Beneficiarios Servicios Sociales .....	64
<b>Tabla 9.</b> Costos asociados para accesibilidad y usabilidad del afiliado para servicios sociales de CCF (Movilización + Tiempo).....	66
<b>Tabla 10.</b> Beneficios para afiliado (Movilización + Tiempo) por implementación del plan de comunicaciones.....	67
<b>Tabla 11.</b> Ahorro económico en accesibilidad y usabilidad para afiliados a beneficiar .....	67
<b>Tabla 12.</b> Costo Directo - RRHH .....	68
<b>Tabla 13.</b> Costo Directo – RRHH – Costo Intrínseco y Base Salarial .....	69
<b>Tabla 14.</b> Costo Directo – Prop. Planta y Equipo y Papelería y Misceláneos.....	70
<b>Tabla 15.</b> Costo Directo – Eventos.....	71
<b>Tabla 16.</b> Costo Indirectos .....	72
<b>Tabla 17.</b> Costos Directos e Indirectos Prototipo Plan de Comunicación CCF Colsubsidio .....	72
<b>Tabla 18.</b> Flujo de Caja Escenario Optimista Plan de Comunicaciones – CCF.....	73
<b>Tabla 19.</b> Flujo de Caja Escenario Conservador Plan de Comunicaciones – CCF .....	75
<b>Tabla 20.</b> Flujo de Caja Escenario Pesimista Plan de Comunicaciones – CCF .....	76
<b>Tabla 21.</b> Evaluación Financiera Prototipo Plan de Comunicaciones – CCF COLSUBSIDIO .....	78

## Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo A.</b> Brief instrumentos de encuesta .....	85
<b>Anexo B.</b> Caracterización y resultados de entrevistas.....	85

# 1. Introducción

En Colombia existen cuarenta y tres (43) cajas de compensación familiar (Supersubsidio, 2021). Para el departamento de Cundinamarca hay cuatro (4) cajas de compensación familiar (CCF) encargadas de brindar servicios sociales a sus diferentes afiliados (Gobernación de Cundinamarca, 2021), la gran parte de sus afiliados se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá correspondiente a aproximadamente el ochenta y cinco por ciento (85%), y el restante quince por ciento (15%) se localiza en municipios del departamento, en donde, la utilización de servicios sociales es inferior a la que se evidencia en el perímetro urbano de la capital colombiana. Este es el caso de una de las CCF, como Colsubsidio, que teniendo en cuenta que su objeto es prestar servicios sociales, considera fundamental el abordar e impactar de manera apropiada a la gran población de sus afiliados con el fin de que tengan mayor provecho de los beneficios ofertados (Asocajas y Colsubsidio, 2020).

Para el caso de Colsubsidio, esta CCF tiene como iniciativa plantear diferentes alternativas para que las empresas, afiliados y beneficiarios que se encuentran en zonas de escala municipal (en perímetros urbanos, semiurbanos y rurales) del departamento de Cundinamarca puedan tener mayor utilización de los servicios prestados, entre los que se encuentran: subsidio de alimentación; subsidio de educación; subsidio de vivienda; cuota monetaria y créditos.

El sistema de protección social en Colombia y en particular las cajas de compensación familiar han incurrido en cambios significativos en la forma de mercadear productos y servicios, aplicando nuevos métodos de promoción y distribución creados a la medida de los afiliados de las diferentes poblaciones, estratos socioeconómicos, cultura, entre otros, y cumplan con las expectativas generando valor asociado y de esta forma fidelizar clientes.

En este sentido, y entendiendo que a:

[los servicios sociales en un sentido amplio, como instrumento de política social, enmarcados en las políticas de bienestar, y dirigidos a facilitar el pleno desarrollo de los

individuos y los grupos sociales, favoreciendo el desenvolvimiento armónico de la vida en comunidad y eliminando los factores de marginación, al hacer posible superar las barreras que impiden su plena realización] (Jiménez, 2000, p. 122).

Así, de acuerdo con la anterior definición y atendiendo el desarrollo, de manera general, se puede afirmar que las CCF son empresas especializadas en la prestación de servicios sociales. Inicialmente, dichos servicios se limitaron al otorgamiento del subsidio en dinero o cuota monetaria y, posteriormente, mediante la prestación del subsidio en servicios, se ha abierto una gama variopinta de servicios, dirigidos a atender necesidades de los trabajadores de menores ingresos y sus familias.

Sin embargo, la realidad actual de las CCF como organizaciones prestadoras de servicios sociales es muy diversa. La población receptora de los servicios que les corresponde prestar a estas entidades se ha extendido (DNP, 2021), en primer lugar, por disposición legal que ha redireccionado parte importante de los recursos provenientes de la contribución del cuatro por ciento sobre el valor de la nómina que aportan los empleadores para el subsidio familiar, con la consecuente ampliación de beneficiarios no afiliados al subsidio; y en segundo lugar, es la consecuencia del propio desarrollo como entidades prestadoras de servicios sociales con una importante presencia municipal, las cuales actúan en alianza con autoridades locales o particulares (contrataciones, concesiones, delegaciones, etc.), aprovechando la experiencia alcanzada, la infraestructura lograda a lo largo de muchos años y la credibilidad en sus respectivas comunidades, lo que ha valido en algunos eventos para lograr aunar esfuerzos y apalancar recursos para la atención de poblaciones.

El presente trabajo de grado busca entender, analizar, conocer y estudiar la factibilidad financiera de un plan de comunicación que contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos de la caja de compensación familiar COLSUBSIDIO acorde al reto planteado desde la Compañía: “¿Cómo lograr la utilización efectiva de los servicios sociales por parte de la población afiliada fuera de Bogotá?”, para así, dar paso a una mayor accesibilidad y usabilidad de los servicios sociales.

Este trabajo de grado se encuentra dividido en tres aspectos básicos: primero un análisis global enmarcado en los marcos de referencia, teórico y conceptual con el respectivo análisis del mercado del sistema de la CCF en la región de Cundinamarca, seguidamente, el desarrollo de un estudio de mercado cuantitativo y cualitativos, expectativas (necesidades y deseos) afiliados con sus respectivos análisis donde se desarrolla un plan estratégico de comunicación para incrementar la accesibilidad y usabilidad de los servicios sociales por los clientes, y paralelamente lograr la fidelidad (retención) de los ya existente de la región de Cundinamarca, y finalmente, la viabilidad financiera identificando el rubro destinado para las estrategias de comunicación, y así analizar el impacto financiero (nivel de inversión) en cuanto al alcance de afiliados que han accedido/utilizado la oferta de servicios sociales de la CCF.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Estudiar la viabilidad financiera de una propuesta de plan de comunicaciones orientado a incrementar la accesibilidad y usabilidad de los servicios sociales de una caja colombiana compensación familiar (CCF), dirigido a población afiliada fuera de Bogotá.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Recopilar y definir los conceptos relacionados con el análisis financiero-pertinentes que permiten evaluar el impacto de planes y/o estrategias desarrolladas.
- Analizar un prototipo de plan de comunicaciones para una CCF, enfocada en cómo aumentar la accesibilidad y usabilidad de los servicios sociales prestados y que están dirigidos a la población objetivo.
- Analizar el impacto financiero (rentabilidad, costos) para la organización en términos de la puesta en marcha de un prototipo de plan de comunicaciones enfocado en los servicios sociales brindados.
- Proponer recomendaciones de implementación para la propuesta definida, fundamentado el impacto financiero potencial hacia y fuera de la CCF.

### **3. Justificación**

Dentro del marco nacional, el Estado bajo la premisa de la Constitución Política de 1991, y a lo largo de los años, ha manifestado la existencia de una brecha socioeconómica-ambiental entre los contextos urbanos principales y las zonas aledañas y lejanas a éstas.

Por ello, los Gobiernos Municipales en los últimos periodos, apalancados a través de las políticas e instrumentos existentes, han: diseñado; formulado; y puesto en marcha, iniciativas para impulsar el crecimiento sostenible de los municipios contemplando las dimensiones económica, social y ambiental (DNP, 2018-2022).

Sin embargo, los esfuerzos desde el sector público resultan siendo insuficientes, partiendo desde su capacidad residual que no es eficiente en comparación a la que poseen las empresas del sector privado. Por ello, las Compañías, se erigen como un sector relevante para gestionar y ser agentes de transformación social dentro de los entornos que tienen influencia tanto directa e indirecta, siendo que existen cincuenta y seis mil seiscientos sesenta y cinco (56.665) empresas activas para el año 2021 en Cundinamarca (excluyendo aquellas de Bogotá D.C) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

En esta línea, se destacan las CCF, que, por su recorrido histórico han consolidado credibilidad y confianza dentro del entorno en donde se ubican, y que, principalmente, por su misión y visión de ser agentes que fomentan el bienestar a través de su portafolio de productos y servicios, se constituyen como un aliado potencial para dinamizar el crecimiento sostenible en cualquier lugar de Colombia (Mendoza y Gómez, 2010).

Colsubsidio, se ha caracterizado por estar en el TOP 3 de las mejores CCF por: su número de afiliados; nivel de ingresos; infraestructura; prestación de servicios, calidad de los servicios, aportando al cierre de brechas sociales e innovación (Supersubsidio, 2020).

Aun así, considerando la influencia existente de estas empresas, se ha evidenciado que existe un reto en torno a la accesibilidad y usabilidad de las opciones que están dispuestas en los entornos fuera de grandes ciudades, dificultando que los beneficios que se buscan gestionar ante los actores locales de las municipales lleguen apropiadamente.

De esta manera, se ha identificado que, la inversión en planes de comunicación enfocados en incrementar la accesibilidad y usabilidad permitirían maximizar el alcance existente, (Kushell, 2001) partiendo de lineamientos de cronogramas y presupuestos similares a los ya existentes. En ello, resulta fundamental el identificar la viabilidad financiera de un plan de comunicaciones sustentado en la movilización de beneficios entre las partes que fundamente el porqué de la necesidad de inversión de cara a que, con directrices, lineamientos y actividades específicas, se incrementaría la población impactada con los servicios y productos existentes en la CCF.

En este orden, el plan de comunicación impactaría a los ciento dieciséis (116) municipios de Cundinamarca, distribuidos en quince (15) provincias, los cuales contempla el quince por ciento (15%) de población afiliada de la caja de compensación familiar Colsubsidio. (DANE, 2020), con una inversión económica y/o social baja pero que tenga una cobertura amplia que permita llegar a los afiliados de dicha población.

Finalmente, evidenciando la ampliación del círculo de oportunidades dentro de la población fuera de centro urbanos principales, como impacto directo e indirecto, debido a la gestión de inversión interna en el componente de comunicación, se construiría un marco de argumentación de cara a la viabilidad de estos y los beneficios articulados en los entornos de incidencia.

## 4. Marco institucional

La Superintendencia del Subsidio Familiar (Supersubsidio) es la entidad de orden nacional que ejerce inspección, vigilancia y control sobre la administración de los recursos del Sistema del Subsidio Familiar y la gestión de los programas y servicios que se financian con los mismos, para que lleguen a los trabajadores de medianos y menores ingresos y sus familias, así como a la población focalizada con los programas especiales del gobierno (Supersubsidio, 2020).

Los aportes que administran las Cajas de Compensación Familiar, para el tercer trimestre de 2020 ascendieron a cinco punto siete (\$5.7) billones, lo que representa un aumento del dos punto cincuenta y seis por ciento (2.56%) con respecto al mismo periodo del año anterior (\$5.6 billones) (Supersubsidio, 2020). Según las cifras aportadas por las Cajas de Compensación Familiar son diecinueve punto cuatro (19,4) millones de personas las que hacen parte del Sistema del Subsidio Familiar, entre afiliados y beneficiarios. (Supersubsidio, 2020).

Colsubsidio (CAJA COLOMBIANA DE SUBSIDIO FAMILIAR) es una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema del Subsidio Familiar y al Sistema de Protección y Seguridad Social colombiano. Desarrollan su gestión a través del otorgamiento de subsidios y la prestación de servicios sociales, reconociendo a las personas como seres integrales con necesidades dinámicas, múltiples e interdependientes. El otorgamiento de subsidios está contemplado en la gestión que desarrollan con los recursos aportados por las empresas para la atención de las poblaciones que por ley son beneficiarias del subsidio monetario y de los fondos de protección social nacidos del cuatro por ciento (4%), como son el subsidio de vivienda de interés social, el régimen subsidiado de salud, la atención integral a la niñez y el fondo para la solidaridad de fomento al empleo y protección al cesante.

Asimismo, administran vía convenios y contratos, recursos destinados a programas de desarrollo y responsabilidad social aportados por entes territoriales y empresas nacionales e internacionales.

El marco de financiación se fundamenta en los recursos provenientes de los aportes empresariales, la venta de servicios sociales y de la suscripción de convenios y contratos con empresas públicas y privadas, nacionales o internacionales, que confían en la organización la ejecución de sus programas de responsabilidad social o de desarrollo social de entes territoriales.

#### 4.1. Pilares organizacionales

Esta CCF a nivel organizacional, como parte de su Misión, Visión y Propuesta de Sostenibilidad contempla (Colsubsidio, 2020):

- **Misión:** Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales.
- **Visión:** Ser la empresa social de los colombianos.
- **Modelo de sostenibilidad:** Entender la sostenibilidad como una forma de actuar con la cual se garantice la perdurabilidad de la organización, respondiendo en equilibrio por los impactos sociales, económicos y ambientales, a través de un modelo sólido de gobierno corporativo.

#### 4.2. Valores organizacionales

Del mismo sentido, la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio (2020) ha consolidado valores corporativos como lo son: se especifican seguidamente:

- **Compromiso social:** transformar positivamente la vida de las personas.
- **Pasión por servir:** generar experiencias memorables positivas con sentido social.
- **Integridad:** hacer siempre lo correcto hasta el final.
- **Excelencia:** desafiarse continuamente para ser cada día mejores.

#### 4.3. Modelo de Negocio

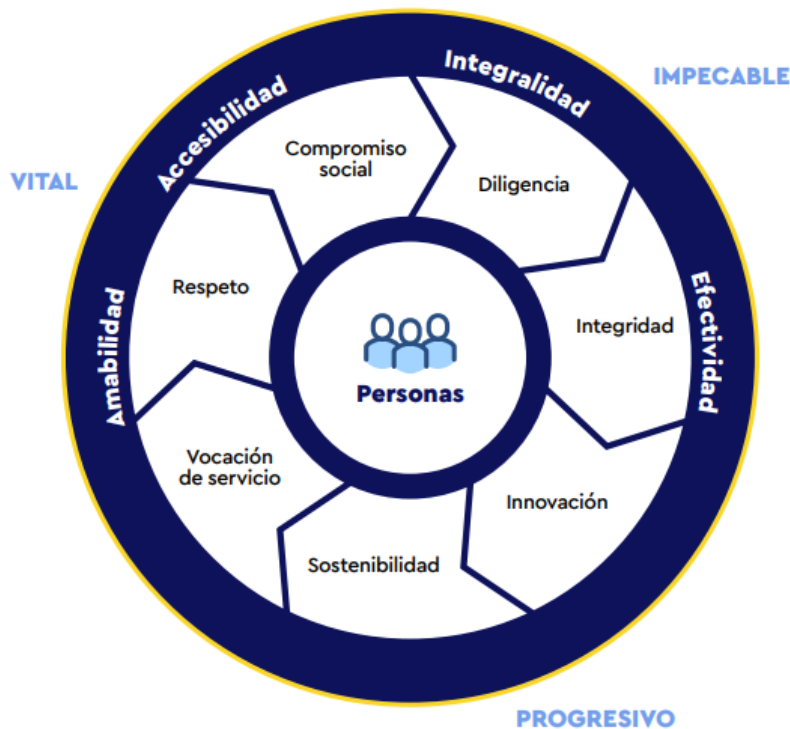
Esta Compañía con objeto social ha también detallado ciertos grupos de interés que considera como fundamentales para la impactar a través de su quehacer empresarial y que son (Colsubsidio, 2020):

- **Usuarios de los servicios:** personas naturales que adquieren productos y/o servicios.
- **Empresas afiliadas:** personas naturales o jurídicas afiliadas a la Caja.

- **Trabajadores afiliados:** trabajadores dependientes de las empresas afiliadas e independientes.
- **Trabajadores de Colsubsidio:** personas que tienen un vínculo laboral con la organización.
- **Proveedores:** personas naturales o jurídicas que tienen un contrato de suministro de bienes o servicios para Colsubsidio.
- **Comunidad - Sociedad:** población beneficiaria de los Fondos de Protección Social.
- **Gobierno:** entidades de las ramas del poder público y las entidades de inspección, vigilancia y control del Sistema Integral de Protección y Seguridad Social.

Así, Colsubsidio (2020), ha planteado una propuesta de valor centrada en las personas, con diferentes vértices que se ilustran a continuación:

Ilustración 1. Cultura de Servicio con Sentido Social



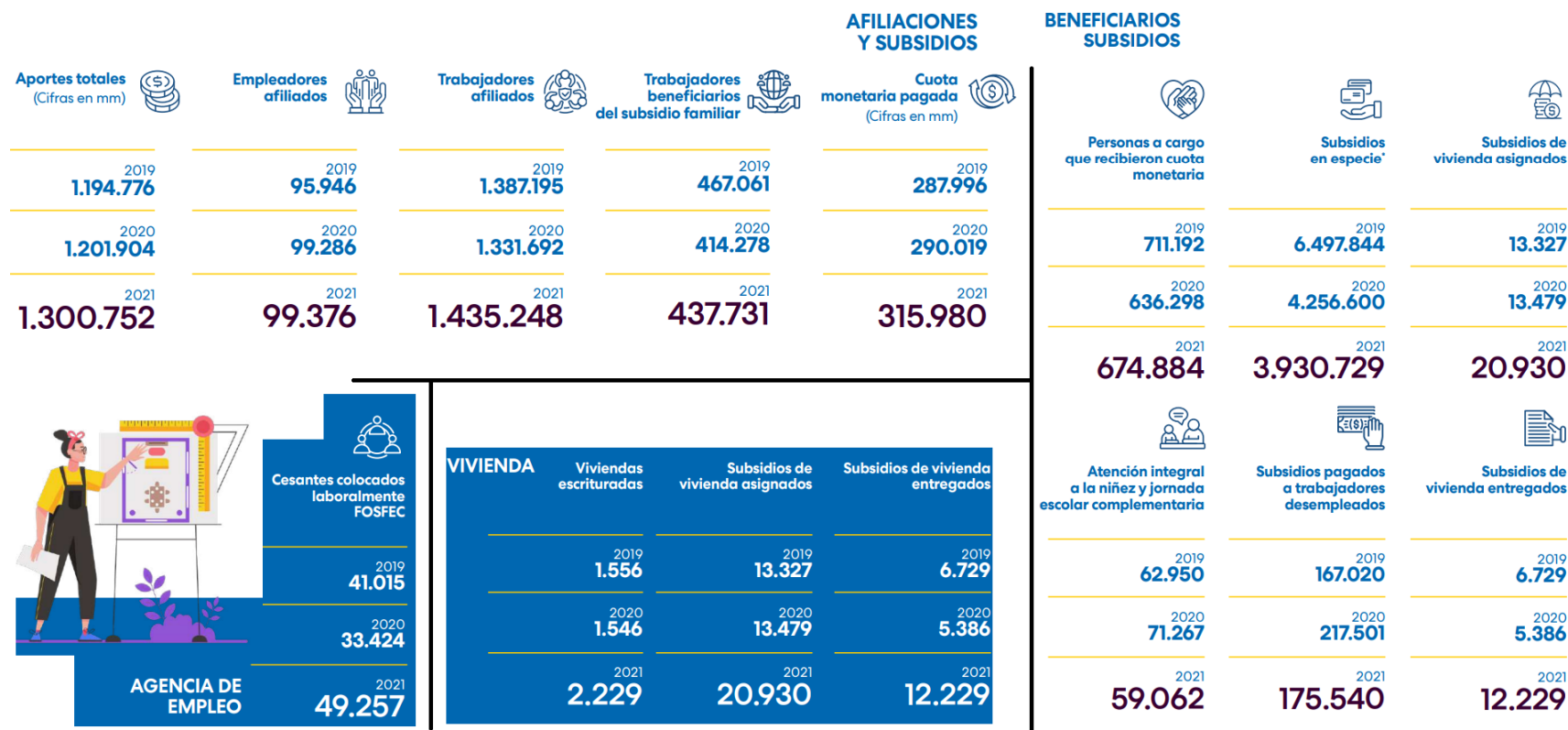
Fuente: Colsubsidio (2020).

De esta manera, ha establecido un portafolio con programas dirigidos en:

- Brindar la mejor salud posible, con estrategias de prevención, mitigación y superación de los riesgos que afectan el entorno vital de los trabajadores y sus familias
- Acceder a formación a lo largo del ciclo vital, para el desarrollo de sus potencialidades, lograr movilidad social y contar con las competencias necesarias para insertarse en el mercado laboral.
- Garantizar entornos vitales a través de proyectos de vivienda integrales, estableciendo como eje central al ser humano en toda su complejidad.
- Permitir el acceso a recursos financieros para satisfacer necesidades fundamentales y crear una cultura de pago de las obligaciones crediticias.
- Garantizar el suministro de bienes y alimentos básicos necesarios para una buena salud física y mental, así como medicamentos seguros para la prevención, mitigación y superación de enfermedades.
- Facilitar el ejercicio efectivo de los derechos culturales y la promoción de la recreación como parte del uso adecuado, creativo y productivo del tiempo libre, desde la perspectiva del descanso, disfrute y goce de la vida con el fin de contribuir a fortalecer y afianzar las relaciones y vínculos familiares y sociales.

## 4.4. Principales logros 2020

Ilustración 2. Principales logros Colsubsidio 2.020



Fuente: Colsubsidio (2022).

## **5. Marco contextual y conceptual**

El propósito del marco contextual y conceptual es delimitar los conceptos asociados a un plan de mejoramiento de servicios y su estudio de viabilidad financiera abarcando lo económico y social, RSE, pensamiento de diseño y comunicación de las organizaciones, de tal manera que sea útil para evaluar, analizar y dar criterios hacia la toma de decisiones.

Se aborda inicialmente cuáles son los objetivos, características de la información financiera, elementos que componen los estados financieros (como Ingresos, Costos, Gastos etc.) los indicadores financieros más relevantes, el impacto de las finanzas en las organizaciones, y la importancia que tienen en los planes de comunicación.

Seguidamente, se trata el impacto de las finanzas en proyectos de inversión, la relevancia de la responsabilidad social empresarial, pensamiento de diseño y la comunicación de las organizaciones.

Finalmente, se muestra información contextual para dar claridad bajo que referentes teóricos se basó la asesoría y/o consultoría para la CCF Colsubsidio con la propuesta diseñada y el objeto de esta tesis de grado.

### **5.1. Objetivos de la información financiera con propósito general**

Toda organización opera a partir de datos financieros, independientemente de su tamaño, que sirven para proporcionar información sobre la entidad que sea útil a los inversionistas, prestamistas y otros acreedores existentes y potenciales para tomar decisiones sobre el suministro de recursos a la entidad. Esas decisiones conllevan, comprar, vender o mantener patrimonio e instrumentos de deuda, y proporcionar o liquidar préstamos y otras formas de crédito. Algunos de los retos encaminan a la estandarización de la información financiera, el mejoramiento de la gestión y sostenibilidad financiera.

Las finanzas, vista desde el contexto empresarial, es un conjunto de técnicas que tiene por objeto obtener, ordenar, y comunicar información útil para la oportuna toma de decisiones de los diferentes públicos interesados en la situación financiera de una organización (Herz, 2017).

Se analiza la contabilidad financiera como fuente de información para la elaboración del informe anual que incluye los estados financieros básicos: Balance general, Estado de resultados y flujo de caja, son importantes porque permiten: a) proporcionar información para evaluar la eficiencia del capital del trabajo, b) analizar el uso eficiente de los recursos y la gestión administrativa, c) conocer la capacidad de generar utilidades por parte de la organización, d) tomar decisiones de inversión, endeudamiento y ventas (Izaguirre, 2018).

## **5.2. Características cualitativas de la información financiera**

Los estados financieros son representaciones financieras de hechos económicos y otras transacciones y eventos que tienen lugar en el mundo de los negocios. Es posible que existan diversas alternativas en el reconocimiento, medición, presentación y revelación de estos hechos económicos, transacciones y otros eventos. Los estados financieros deben reunir determinadas características cualitativas con la finalidad de ser útil para la toma de decisiones de usuarios gerenciales (Núñez, 2016).

La utilidad como característica fundamental de los estados financieros, es la cualidad de adecuarse a las necesidades comunes del usuario general y constituye el punto de partida para derivar las características cualitativas, las cuales se clasifican en:

- Características primarias de los estados financieros son: confiabilidad a la que se encuentran asociadas y características secundarias, la veracidad, representatividad, objetividad y verificabilidad.
- Relevancia: a la que se encuentra asociada, la posibilidad de predicción y confirmación.
- Comprensibilidad
- Comparabilidad

Las características cualitativas de la información financiera útil se aplican a la información financiera proporcionada en los estados financieros, así como a la información financiera proporcionada por otras vías. El costo, que es una restricción dominante a la capacidad de la entidad, quien informa para proporcionar información financiera útil, se aplica de forma similar. Sin embargo, las consideraciones al aplicar las características cualitativas y la restricción del costo pueden ser diferentes para diversos tipos de información. Por ejemplo, si se aplican a la información proyectada al futuro, pueden ser diferentes de si se hace a la información sobre los recursos económicos y los derechos de los acreedores existentes y a los cambios en esos recursos y a esos derechos de los acreedores; entendemos así, las finanzas como el estudio de cómo las personas asignan recursos financieros (Ortiz, 2013).

#### **Características cualitativas fundamentales:**

- **Relevancia:** la información se considera como relevante puesto que puede influir en las decisiones tomadas por los usuarios, teniendo en cuenta que tienen valor predictivo, valor confirmatorio o ambos (IFRS, 2016).
- **Comprensibilidad:** La clasificación de la información, junto a su caracterización y presentación de forma clara y concisa, hace de esta que sea comprensible (IFRS, 2016).
- **Comparabilidad:** esta es la característica cualitativa que da paso a que la persona identifique y comprenda similitudes y diferencias entre valores que son comparables por su naturaleza, teniendo en cuenta que han sido calculadas con los mismos métodos dentro del periodo del que se reportan (IFRS, 2016).
- **Verificabilidad:** el poder verificar ayuda a asegurar a cualquier analista que la información representa fielmente los fenómenos económicos que pretende representar, así, los observadores independientes diferentes debidamente informados podrían alcanzar un acuerdo, aunque no necesariamente completo, de que una descripción particular es una representación fiel (IFRS, 2016).
- **Oportunidad:** significa que los tomadores de decisiones puedan disponer y conocer a tiempo esta información, para tener conceptos que argumenten anticipadamente sus decisiones. (IFRS, 2016).

### **5.3. Elementos de los estados financieros (Ingresos, Costos y Gastos).**

Los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones y otros sucesos, agrupándolos en grandes categorías de acuerdo con sus características económicas. Estas grandes categorías son los elementos de los estados financieros. Los elementos directamente relacionados con la medida del rendimiento en el estado de resultados son los ingresos, costos y los gastos.

Enumerando algunos conceptos, tomando en cuenta diversas opiniones de autores:

- Batardon (1949) manifiesta que el balance no es otra cosa que el cuadro resumido del inventario, presentado bajo una forma metódico que facilita la lectura.
- Folliet (1978) considera que el balance es un cuadro sintético que resume, bajo una sola denominación, los elementos de una misma naturaleza, comprendiendo de un lado los activos y del otro las cuentas de pasivo y patrimonio.
- Para Anzures (1952) el balance es un documento que tiene por objeto mostrar la situación financiera de la empresa, por un lado, recursos totales, por otro lado, las deudas.

Los estados financieros son documentos que concentran el registro de operaciones de la empresa en forma ordenada, resumida, cuantificada, confiable y accesible con el objeto de que sean utilizados en el conocimiento y análisis empresarial para la toma de decisiones. Por medio de ellos se llega el conocimiento financiero. Debido al cambio acelerado de los mercados, las organizaciones están comprometidas a llevar a cabo un proceso constante de razonamiento para lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto corto, mediano y largo plazo (Ross, 2018).

#### **5.3.1. Ingresos**

La definición de ingresos incluye tanto los ingresos de actividades ordinarias como las ganancias. Los ingresos de actividades ordinarias surgen en el curso de las actividades ordinarias de la entidad, y corresponden a una variada gama de denominaciones, tales como ventas, honorarios, intereses, dividendos, alquileres y regalías. Son ganancias otras partidas que,

cumpliendo la definición de ingresos, pueden o no surgir de las actividades ordinarias llevadas a cabo por la entidad. Las ganancias suponen incrementos en los beneficios económicos y, como tales, no son diferentes en su naturaleza de los ingresos de actividades ordinarias (Westerfield, 2018).

### **5.3.2. Gastos**

La definición de gastos incluye tanto las pérdidas como los gastos que surgen en las actividades ordinarias de la entidad. Entre los gastos de la actividad ordinaria se encuentran, por ejemplo, el costo de las ventas, los salarios y la depreciación. Usualmente, los gastos toman la forma de una salida o depreciación de activos, tales como efectivo y otras partidas equivalentes al efectivo, inventarios o propiedades, planta y equipo. Son pérdidas otras partidas que, cumpliendo la definición de gastos, pueden o no surgir de las actividades ordinarias de la entidad. Las pérdidas representan decrementos en los beneficios económicos y, como tales, no son diferentes en su naturaleza de cualquier otro gasto. Por tanto, en este Marco Conceptual no se considera que constituyan un elemento diferente (Westerfield, 2018).

### **5.3.3. Costos**

Dentro de este deterioro o utilización de factores que suponen la creación de costes o costos se incluyen el pago a trabajadores, gastos derivados de la actividad económica como servicios de marketing o la compra de mercaderías. Coste y costo significan exactamente lo mismo. Durante un proceso de producción o en la prestación de un servicio por parte de una empresa se desgasta o utiliza un factor productivo o varios. Este hecho y el cambio que se realiza en los mismos con el objetivo de obtener un resultado da lugar al concepto de coste o costo que conocemos en el ámbito productivo y de la economía. De hecho, una correcta contabilización de costes es básica a la hora de establecer proyectos empresariales y su viabilidad futura.

Por ello, hablar de costes o costos es sinónimo a hablar de esfuerzos por parte de sociedades a la hora de acometer proyectos y persiguiendo un objetivo económico. Sin embargo, esta definición puede ser ampliada si tenemos en cuenta un espectro mayor teniendo en cuenta otras consecuencias externas al fabricante o proveedor de un servicio. En ese sentido estaríamos hablando de costes sociales que afectan al medio ambiente, por ejemplo, y que no son contabilizados en el cálculo de costes económicos al ser responsabilidad de una comunidad o la sociedad (Westerfield, 2018).

## 5.4. Indicadores Financieros

Como parte del desarrollo del objeto social de las empresas, el análisis financiero obtiene un papel relevante a la hora de evaluar las decisiones de las compañías. Así, los indicadores financieros o también llamadas razones financieras, entre las que se encuentran los indicadores de rentabilidad, “permiten obtener información sobre el comportamiento o evolución de una variable [económica], y adicionalmente hacer comparaciones y seguimiento sobre aspectos económicos importantes dentro de la empresa” (Gaviria, Varela y Yáñez, 2016 pp. 160).

En estos, se pueden diferenciar cuatro grupos de indicadores “indicadores de liquidez, eficiencia operacional, endeudamiento y rentabilidad” (Jaramillo, 2006 pp. 80). A continuación, se abordan alguno de estos.

### 5.4.1. Aceptar o Rechazar el Proyecto

- **Valor Presente Neto (VPN o VAN):** es el indicador que “analiza las cifras en el presente al traer a valor presente la totalidad de flujos de caja de una empresa para determinar las utilidades o pérdidas del caso”. (Briseño, 2006 pp.95). La ecuación para determinar es:

$$VPN = \sum_{t=0}^n \frac{Ft}{(1+i)^t}$$

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** se define como la tasa de intereses o rentabilidad que ofrece una inversión.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^t} = 0$$

### 5.4.2. Costo de Oportunidad

Es el coste de la alternativa a la que renunciamos cuando tomamos una determinada decisión, incluyendo los beneficios que podríamos haber obtenido de haber escogido la opción. son aquellos recursos que dejamos de percibir o que representan un coste por el hecho de no haber elegido la mejor alternativa posible, cuando se tienen unos recursos limitados (generalmente dinero y tiempo). El término coste de oportunidad también es denominado como “el valor de la mejor opción no seleccionada” (Westerfield, 2018).

### **5.4.3. Relación Costo beneficio**

El análisis coste/beneficio mide la relación entre el coste por unidad producida de un bien o servicio y el beneficio obtenido por su venta. Este concepto se desarrolla en el mundo empresarial y de los negocios, pero también con otro tipo de actividades como son las operaciones en Bolsa. El análisis de coste-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia del proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto. Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales o económicas (Westerfield, 2018).

## **5.5. Impacto de las finanzas a la alineación estratégica de las organizaciones**

Al abordar el impacto de las finanzas en la alineación estratégica de las organizaciones, se ve que “la cultura organizacional muestra una relación significativa con la administración estratégica” (Ledesma, Pailiacho, Tucunga y Sánchez, 2019), definiendo esta como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (Fred, 2013).

En la Administración Estratégica se abarca el enfoque que destaca las finanzas, siendo que este y otros factores contribuyen al éxito de la organización estratégica.

Sin embargo y como se ha reconocido a lo largo de la trayectoria empresarial que se consolida a nivel nacional, algunos de los recursos fundamentales de las Compañías se sustentan en el Capital Humano, y el Capital de Trabajo. Este último, se erige como insumo al transformarse en los materiales, herramientas y equipos que emplea el capital humano en el ejercicio cotidiano de sus labores para la ejecución del objeto social de la Empresa.

En este sentido, producto de la estrategia para la Compañía, la planeación financiera tiene un fin principal: “una demanda de inversión que haga posible crecimiento planificado. Corresponde dar respuesta a esta demanda buscando la financiación necesaria y definiendo la

combinación posible de los recursos, tratando de conciliar objetivos contrapuestos, como la rentabilidad, la liquidez y el riesgo” (Ocampo, 2015 pp. 135).

Simultáneamente, el proceso de planeación financiera requiere que “el o la analista a cargo especifique algunos supuestos sobre el futuro, [...] sobre las bases de un estudio del ambiente macroeconómico, las tendencias” (Ocampo, 2015 pp.89) y por supuesto las fortalezas y las debilidades que ha presentado la empresa con anterioridad.

## **5.6. Las Finanzas y su impacto en la comunicación, accesibilidad y usabilidad del portafolio de productos y servicios de las empresas.**

Considerando el entorno en el que navegan las organizaciones de hoy, estas “enfrentan el gran desafío de consolidar sus relaciones con clientes que eligen sus marcas, en un contexto donde la población de consumidores es finita y escasa” (Restrepo, 2015). Esto se debe a una razón y es que “las personas adquieren productos [o servicios] para usarlos en momentos específicos” (Restrepo, 2015 pp.87), de tal manera que esta persona que se beneficia, simultáneamente se convierte en un portavoz o embajador de la marca.

Las compañías “suelen subestimar la realización de un presupuesto de marketing, minimizando su importancia, lo que puede ser un gran error ya que de esto depende que el producto/servicio sea conocido por los clientes” (Schnarch, 2019, pp.76).

El presupuesto de ventas y marketing dará paso no solo a potencializar la usabilidad y accesibilidad del portafolio de los productos y servicios en su componente de presupuesto de ventas, sino también en el posicionamiento empresarial frente al presupuesto de marketing que dinamiza la comunicación de cara al sector y entorno en donde se encuentra la compañía involucrando activamente los grupos de interés que esta abarca.

Así, el presupuesto de mercadotecnia, sirve para varios propósitos, de acuerdo a Novoa (2009): proporciona una guía para todas las actividades de mercadotecnia de la empresa; asegura que las actividades de la empresa concuerden con el plan estratégico corporativo; obliga a los gerentes del área a revisar y pensar con objetivos a través de todas las etapas del proceso de mercadeo; ayuda para que los recursos concuerden con los objetivos de mercadeo; y crea un

proceso para evaluar los resultados reales en comparación a los anteriores y esperados, facilitando el entendimiento en cuanto al crecimiento de la cuota de utilización del portafolio de productos y servicios.

## **5.7. Evaluación financiera para proyectos sociales. (RSE)**

Los proyectos sociales que ofrecen servicios de salud, educación, seguridad, justicia, nutrición y bienestar familiar contribuyen directa a los individuos y, por ende, a un grupo social. La naturaleza de los proyectos sociales y particularmente, de sus beneficios, ha hecho que las convencionales herramientas de formulación y evaluación de proyectos hayan sido de poca aplicación a la optimización de la asignación de recursos. Gracias a ello la idea es poder reflexionar, sobre los proyectos sociales, sus características, sus impactos sobre el bienestar social y posibles métodos de medición y evaluación.

La RSE al ser una nueva realidad para las organizaciones, su aplicación o ausencia tiene influencia en el valor de la empresa, el cual se ve reflejado en la percepción de los clientes a través de la confianza de la marca (Aldas, Andreu, & Currás, 2013), en el prestigio por parte del gobierno, la atracción de capital de los actuales y posibles inversionistas, así como con los costos de producción por la motivación de los trabajadores gracias generada por el entorno laboral (Hayes, 2002). Estas acciones finalmente tienen repercusiones económicas, las cuales deberían verse reflejadas en el estado de situación financiera de las empresas; sin embargo, bajo la contabilidad tradicional estas acciones son plasmadas en los informes financieros únicamente como gastos.

Según Inchicaqui (2003) la responsabilidad social es un factor que deben analizar las entidades actuales debido a que está relacionado con su propia evolución. Un componente de este factor es las finanzas sociales, la cual principalmente fue creada con un enfoque de dar estructura a las finanzas de una entidad. Para completar esta estructura se crea la contabilidad social la cual va más allá de las cifras y genera informes relacionados con recursos humanos, medio ambiente y ética a través de informes y el balance social.

De esta manera, considerando a la Compañía como parte del entorno en el que está inmersa y en el que interactúa continuamente con la sociedad allí presente, junto a la responsabilidad sobre su hacer diario, la RSE da paso a analizar y evaluar financieramente los

proyectos para determinar los beneficios intrínsecos generados en los grupos de interés junto con el medio ambiente, e inclusive identificar la rentabilidad de los recursos según el valor compartido basándose en indicadores como la tasa social de descuento (TSC) para generar puntos de comparación frente a otros proyectos.

## **5.8. El pensamiento de diseño (“Design Thinking”)**

El pensamiento de diseño es el lenguaje enfocado desde el diseño, es decir la metodología centrada en la forma de pensar de los diseñadores para resolver problemas, cambiar o mejorar algo existente, a partir de la reflexión. Como se señaló anteriormente, el lenguaje hace parte del pensamiento, según (Perkins, 1986) “el lenguaje siendo el vehículo con el cual nos comunicamos, y con el que llevamos a cabo gran parte de nuestro pensamiento” (pp, 60)., constituye una herramienta para analizar experiencias, y dar paso a diseñar mejoras en productos, servicios, procesos, procedimientos, o responder a problemas.

De esta manera, el pensamiento de diseño se encuentra basado epistemológicamente al considerar que “la mayor parte del mundo en el que vivimos es modificable” (Leinonen, 2014, pp. 13), modificable bajo una situación de desajuste o necesidad, y con ello el ser humano busca resolver esta situación a partir del diseño. Por ello se considera el diseño como actividad exploratoria donde se cometen errores que posteriormente se solucionan.

Al mismo tiempo, el diseñador se vale de métodos y técnicas que le permiten abordar el proceso de diseño, pero a su vez el diseñador necesita de “un estado mental que se caracteriza por estar centrado en lo humano, social, responsable, optimista y experimental” (Leinonen, 2014, pp. 15), de eso se trata el pensamiento de diseño, y con él, el sujeto puede diseñar soluciones relevantes que tendrán un impacto positivo, inclusive, el pensamiento de diseño se ha identificado como un enfoque significativo para hacer frente a los problemas complejos (Buchanan, 1992).

## **5.9. Comunicación Organizacional (Interna y externa)**

En el marco teórico se desarrolló un breve análisis de la relación de comunicación organizacional, comunicación externa, relaciones públicas, imagen institucional y el vínculo de estas con los medios de comunicación, lo que sirvió de apoyo teórico al análisis descriptivo que

se realiza del diagnóstico de comunicación externa en un estudio de caso que fue el observar dicho proceso en la CCF COLSUBSIDIO.

En toda organización es importante que exista comunicación, cuando ésta se aplica a las organizaciones es denominada comunicación organizacional. La comunicación organizacional es considerada como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente, y a través del cual las subpartes de la organización se conectan entre sí. Katz y Kahn (1991) manifiestan que la comunicación organizacional consiste en “el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización” (pp.170).

Según Goldhaber (1989; p. 23), la comunicación organizacional es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones. De esta manera, una comunicación organizacional, es decir, interna, toma relevancia al poder representar un mensaje claro de la propuesta de valor del modelo de negocio de una compañía y a todos sus actores involucrados, como fuera el caso de la CCF Colsubsidio que a través de su comunicación organizacional proyectará un mensaje de servicios sociales enfocado a la población afiliada fuera de Bogotá a través de las redes de aliados.

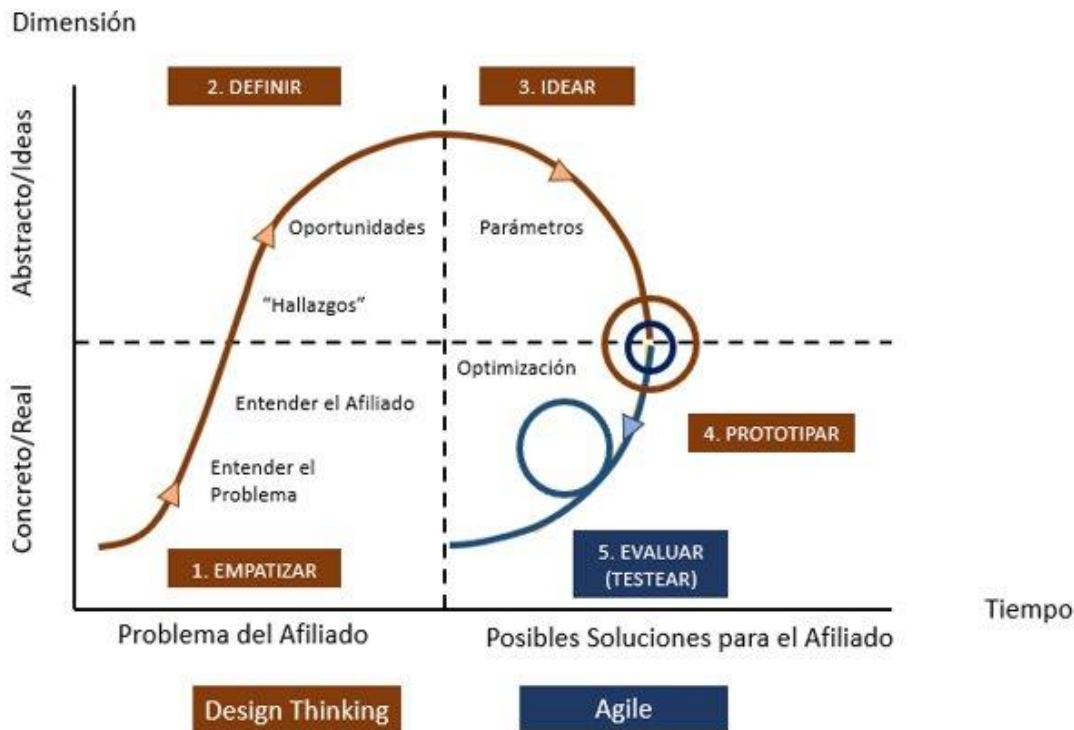
Ahora, respecto a la comunicación externa en la que Ferrer (1992) se refiere a que “es la que tiene lugar entre las empresas privadas o públicas y otras organizaciones que tienen vinculación con ella [...] está orientada hacia las relaciones públicas, cubre las relaciones con proveedores y administraciones públicas, las relaciones con inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, etc.” (pp. 73), se resalta que esta comunicación es la que permite conectar con el entorno puesto que “es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad organizacional, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública” (Bartolí, 1992, pp. 99). Así, la comunicación y los planes que se estructuran, tienen por finalidad la de mostrar a la empresa como una compañía que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc., considerando que, las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

## 6. Diseño metodológico de la consultoría

Para avanzar en la consultoría, se definió como metodología a emplear el “Design Thinking” de la Escuela de Diseño de Standford (2009) considerando las herramientas y competencias asociadas, y avanzar en cuanto al reto de “cómo lograr la utilización efectiva de los servicios sociales por parte la población afiliada fuera de Bogotá”.

En este sentido, (ver Ilustración 3) se delimitaron las etapas en la metodología enfocada hacia el reto planteado por la CCF Colsubsidio:

*Ilustración 3. Metodología Pensamiento de Diseño enfocado Colsubsidio*



Fuente: Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, y Sabogal (2021).

Así, y teniendo en cuenta el objetivo general de este estudio de viabilidad financiera, se planteó la siguiente metodología con tres (3) fases que comprenden cada una de las etapas del pensamiento de diseño (Tabla 1):

*Tabla 1. Metodología de la Consultoría*

Objetivo General	Objetivos Específicos	Fase	Actividades	Métodos	Metodología Pensamiento de Diseño	Productos
<b>Estudiar la viabilidad financiera de una propuesta de plan de comunicaciones orientado a incrementar la accesibilidad y usabilidad de los servicios sociales de una caja colombiana compensación familiar (CCF), dirigido a población afiliada fuera de Bogotá.</b>	Recopilar y definir los conceptos relacionados con el análisis financiero-pertinentes que permiten evaluar el impacto de planes desarrollados.	Inicio	Identificación de información clave y consolidación marco conceptual de índole financiero-organizacional a nivel general.	Consulta de Bases de Datos	<b>Empatizar</b>	Marco Teórico
			Recopilación de información de la organización partiendo de la percepción de usuarios impactados.	Encuestas y Entrevistas		Diagnóstico con hallazgos e <i>insights</i> .
	Analizar un prototipo de plan de comunicaciones para una CCF, enfocada en cómo aumentar la accesibilidad y usabilidad de los servicios sociales prestados y que están dirigidos a la población objetivo.	Ejecución	Estudio de propuesta de plan de comunicación relacionadas con maximización del alcance de servicios sociales.	Consulta en bases de datos	<b>Definir e idear</b>	Parámetros económicos y financieros de prototipo de plan de comunicaciones
	Analizar el impacto financiero (rentabilidad, costos) para la organización en términos de la puesta en marcha de un prototipo de plan de comunicaciones enfocado en los servicios sociales brindados.		Análisis económico de flujo de recursos en implementación de plan de comunicación	Análisis matemático		<b>Prototipar</b>
Proponer recomendaciones de implementación para las propuestas definidas, fundamentado el impacto financiero potencial hacia y fuera de la CCF.	Validación y Cierre	Análisis del impacto del potencial alcance frente a la inversión a realizar.	Mesa de Trabajo	<b>Evaluar (Testear)</b>	Listado de directrices y recomendaciones	

Fuente: elaboración propia

De esta manera, en la etapa Inicio que comprende el “Empatizar”, se llevaron a cabo dos (2) actividades principales que relacionan las dos aristas presentes “el afiliado” y la “CCF”:

- Se identificó información clave a nivel conceptual y contextual que permitió la consolidación del marco financiero-organizacional a nivel general. Para ello, teniendo claro el objetivo principal planteado y sus objetivos secundarios, se determinaron conceptos claves de tal manera que se acotara la búsqueda. Posteriormente con estas fuentes secundarias recopiladas, se llevó a cabo un análisis a través de la herramienta de matriz DOFA y de la matriz PESTEL, para así, poder evaluar el contexto organizacional que involucra la CCF objeto en este trabajo y vislumbrar aspectos incidentes en el plan de comunicación empleado por Colsubsidio que refiere a la accesibilidad y usabilidad de los servicios sociales.
- Se recopiló información desde la perspectiva del usuario impactado entiendo el foco de la investigación aquí presente (Ver Anexo A), para ello, se diseñaron dos (2) instrumentos (una -1- encuesta y una -1- entrevista) (Ver Anexo B). Con base en esto, y entendiéndolo que al “afiliado” reúne características como lo son personas:
  - afiliadas a una CCF en calidad de empleados-independientes-pensiones;
  - que habitan en el departamento de Cundinamarca y Fuera de Bogotá al mismo tiempo
  - Que viven en municipios diferentes a “municipios dormitorio” (entendidos estos como municipios en los que sus residentes viajan constantemente por trabajo a otra ciudad cercana) (Bateman, 2018);
  - y que son mayores de edad

se llevó a cabo un muestreo por conveniencia no aleatorio de ciento veintinueve (129) personas a quienes se les aplicó la entrevista y encuesta a fin de poder formular diferentes hipótesis que relacionen la utilización de los servicios sociales con información de fuentes primaria significativa. Con la información recopilada a través de fuentes primarias, se organizaron cada uno de los datos obtenidos, inicialmente caracterizando a que CCF se encontraban afiliados los encuestados y entrevistados, en el que se obtuvo que el cincuenta y tres por ciento (53%), es decir, sesenta y ocho (68) personas, estaban afiliadas a COLSUBSIDIO.

En la Etapa de Ejecución que relaciona el “definir e idear” se delimitaron hallazgos y oportunidades existentes, entendiendo los elementos visibles y elementos invisibles (Principio Iceberg) que relacionaran las barreras de comunicación para la accesibilidad y usabilidad de los servicios sociales. Para ello, se estudió la propuesta de plan de comunicación relacionada con maximización del alcance de servicios sociales propuesta en consultoría paralela desarrollada a COLSUBSIDIO.

Seguidamente, y en la misma etapa, que relaciona al *Prototipar*, siguiendo el método de estudio financiero de proyectos expuesto por Serrano (2020), que menciona la necesidad de construcción de flujo de efectivo para este proyecto cimentado en el prototipo de plan de comunicaciones se identificó la estructura de costos abarcando tanto los directos como indirectos para la ejecución del prototipo y su tiempo de ejecución. Luego, teniendo en cuenta la naturaleza de este, concibiendo la monetización de los beneficios que recibe el afiliado con la puesta en marcha del prototipo, se generó le estructura de ingresos, y así, evaluar los beneficios económicos de ambas partes a fin de llevar a cabo el análisis económico del flujo de recursos en implementación de este prototipo.

Finalmente, en la validación y cierre, se lleva a cabo el análisis del impacto del potencial frente a la inversión a realizar con diferentes indicadores financieros aplicados a la evaluación de este proyecto de inversión que concibe la naturaleza social de este.

## **7. Diagnóstico organizacional**

Considerando el contexto organizacional que circunda a las Cajas de Compensación Familiar, en especial, la de Colsubsidio, se llevó a cabo un diagnóstico para analizar el componente organizacional y financiero partiendo de propuestas existentes, abarcando:

### **7.1. Situación Actual y Contexto**

A través del avance que presenta toda organización, y de las herramientas y aprendizajes que cada una consolida, se ha identificado la relevancia que adquiere un plan de comunicaciones a la hora de dar a conocer y ofertar un portafolio de productos y servicios frente a un público objetivo.

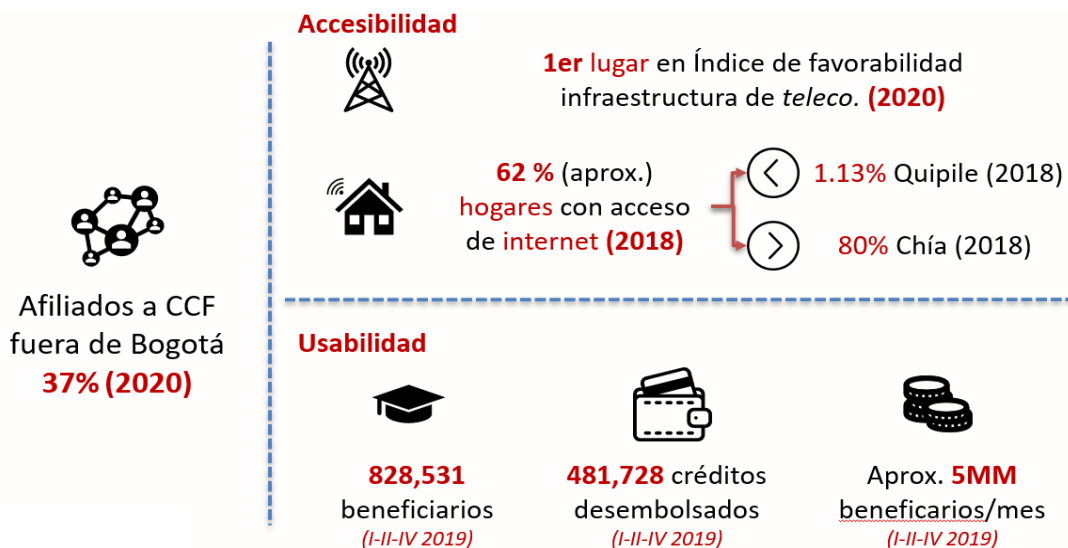
Las etapas de todo plan de comunicación están estrechamente interrelacionadas, por lo que se debe contemplar desde una visión en conjunto. No se puede definir una estrategia sin antes definir los objetivos que se quieren alcanzar, y sería inútil fijarlos sin conocer las oportunidades y amenazas del mercado o aquellos puntos en los que la organización se encuentra más fuerte o débil.

Abordando la consultoría que implica: un reconocimiento del sector; posición competitiva; y el marco institucional donde la empresa se desenvuelve, se ha identificado y comprendidos estos elementos, para así, comprender y entender las dinámicas de la empresa dentro de la economía y la industria, partiendo de información de fuentes secundarias.

Partiendo así, se analiza a la empresa y su entorno como un todo que la rodea, comprendiendo el campo externo y el interno.

En este sentido, (ver Ilustración 10), se evidencia que la población afiliada a CCF fuera de Bogotá representa el treinta y siete por ciento (37%), que existen potencialidades de accesibilidad en términos de emplear tecnología para ampliar la accesibilidad a los servicios sociales, y que hay una alta utilización de auxilios escolares, créditos y cuotas monetarias entregadas por las CCF.

**Ilustración 4.** Situación actual y contexto de las CCF y los servicios sociales



Fuente: Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, Sabogal (2021).

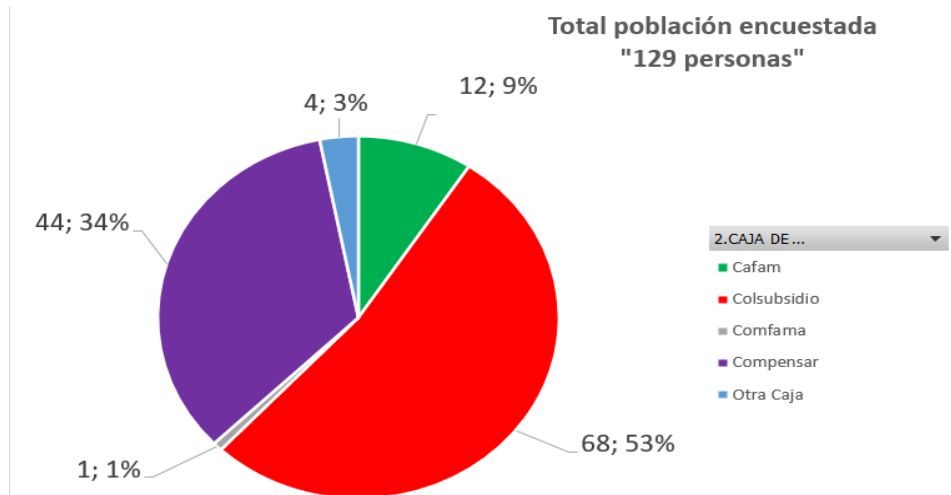
## 7.2. Análisis Cualitativo

Partiendo del instrumento de entrevista y encuesta diseñados y aplicados a la muestra de población objeto de estudio del prototipo de plan de comunicación se recolectaron datos en relación con el conocimiento de las personas en cuanto a:

- Conocimiento de las Cajas de compensación Familiar.
- Beneficios que estas entidades traen.
- Acceso y uso de servicios y beneficios.

Con la información recopilada a través de fuentes primarias, se organizaron cada uno de los datos obtenidos, inicialmente caracterizando a que CCF se encontraban afiliados los encuestados y entrevistados, en el que se obtuvo que el cincuenta y tres por ciento (53%), es decir, sesenta y ocho (68) personas, estaban afiliadas a COLSUBSIDIO (Ilustración 5).

**Ilustración 5. Población Entrevistada y Encuestada**



Fuente: Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, Sabogal (2021).

Asimismo, con la información recopilada de fuentes primarias se identificaron hallazgos entre las personas que componen la muestra, y que se articularon a través de un mapa de empatía (ver Ilustración 6).

**Ilustración 6. Mapa de Empatía - Servicios Sociales Colsubsidio**



Fuente: Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, Sabogal (2021)

A partir de ello, se identificaron varios aspectos relacionados con tiempo y costo para los afiliados como lo son:

- “trámites tediosos, largos, y complejos”
- “los centros de servicio quedan lejos de las zonas de frecuencia”
- “no hay tiempo suficiente”.

Con estas dificultades identificadas a través de la metodología y las herramientas aplicadas, se identificaron los parámetros claves de la población entrevistada y encuesta sobre la que se trabajó en el prototipo de plan de comunicaciones que se analiza aquí (ver Ilustración 7).

*Ilustración 7. Arquetipo de Persona y/o Perfil Persona Entrevistada*



Edad: 25-45

Educación: Personas con educación básica y cursos de educación no formal

Ocupación: Dependiente

Estado Civil: Soltero-Casado

Conectividad : Limitado acceso a internet.

Antigüedad CCF: 2 años de antigüedad.

### Metas y necesidades

- Adquisición de vivienda propia.
- Necesidad del uso del crédito
- Canal de preferencia : WhatsApp y Facebook.

### Frustraciones

- Grandes desplazamientos para acceder a los servicios
- Desconocimiento
- Tramitología

### Barreras

- Desconocimiento de los servicios sociales.
- Falta de alianzas estratégicas para la utilización de los servicios.
- Bajo acceso de página web y app
- Percepción errada de las cajas de compensación



Edad: 46 en adelante

Educación: Personas con educación básica, pensionados

Ocupación: Dependientes - Pensionados

Estado Civil: Casados - separados

Conectividad : Limitado acceso a internet.

Antigüedad CCF: Los afiliados presentan más de 2 años de antigüedad.

### Metas y necesidades

- Adquisición de vivienda propia.
- Necesidad de uso del crédito para el desarrollo de su labor como independientes.
- Canal de preferencia : Voz a voz.

### Frustraciones

- Grandes desplazamientos para acceder a los servicios
- La imagen de las CCF es que son un gasto donde el beneficio para acceder a subsidios no genera valor agregado.

### Barreras

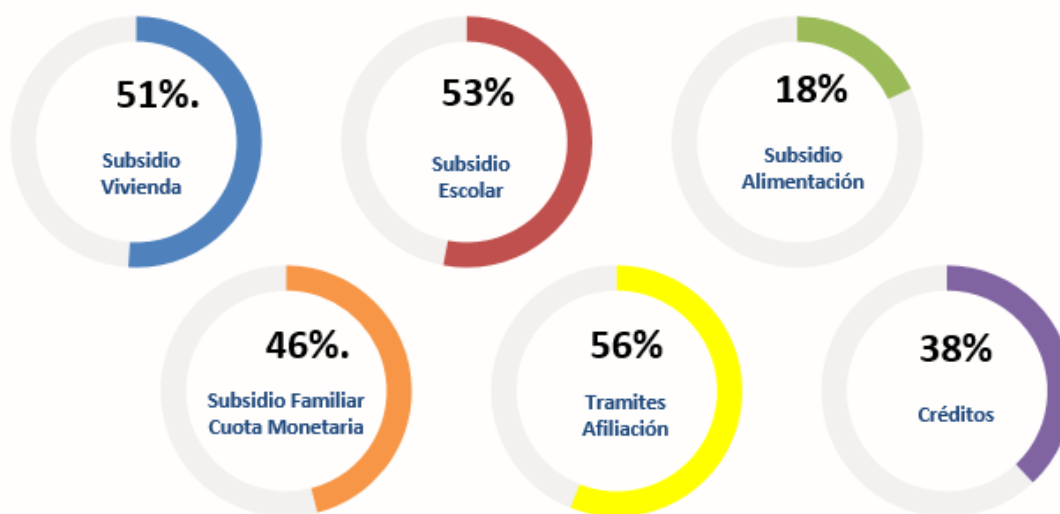
- Percepción errada de las cajas de compensación.
- Falta de alianzas estratégicas para la utilización de los servicios.
- El poco uso de la tecnología.

Fuente: Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, Sabogal (2021).

En esta línea, se observan las características de las personas parte de la muestra, en los diferentes municipios en los que se aplicó el instrumento de encuesta y entrevista, consolidando un mayor detalle de ellos, en cuanto a cuáles son: sus necesidades; sus metas; limitaciones y/o barreras. Con esta información, se consolidaron los aspectos a trabajar y mejorar en el prototipo de plan de comunicaciones que emplea la CCF con miras a abordar cada uno de los aspectos resaltados conforme a lo demandado por la población.

Simultáneamente, teniendo en cuenta el portafolio de servicios existente ofrecido por la CCF en torno a los servicios sociales, y el reto abordado en cuanto a cómo incrementar la utilización de estos, se diagnosticó el porcentaje sobre una escala del cien (100%) en cuanto a la accesibilidad y usabilidad (conocimiento) de los estos, sobre el porcentaje de la muestra afiliada (ver Ilustración 8).

*Ilustración 8. Accesibilidad y Conocimiento de Servicios Sociales - Entrevistados Colsubsidio*



Fuente: Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, Sabogal (2021).

Adicionalmente, de los entrevistados de Colsubsidio, sesenta y ocho (68) personas, manifestaron no conocer y acceder a los servicios prestados por la caja de compensación, por el desconocimiento de información, lo que muestra que no hay un aterrizaje entre la oferta de valor y la población objetivo.

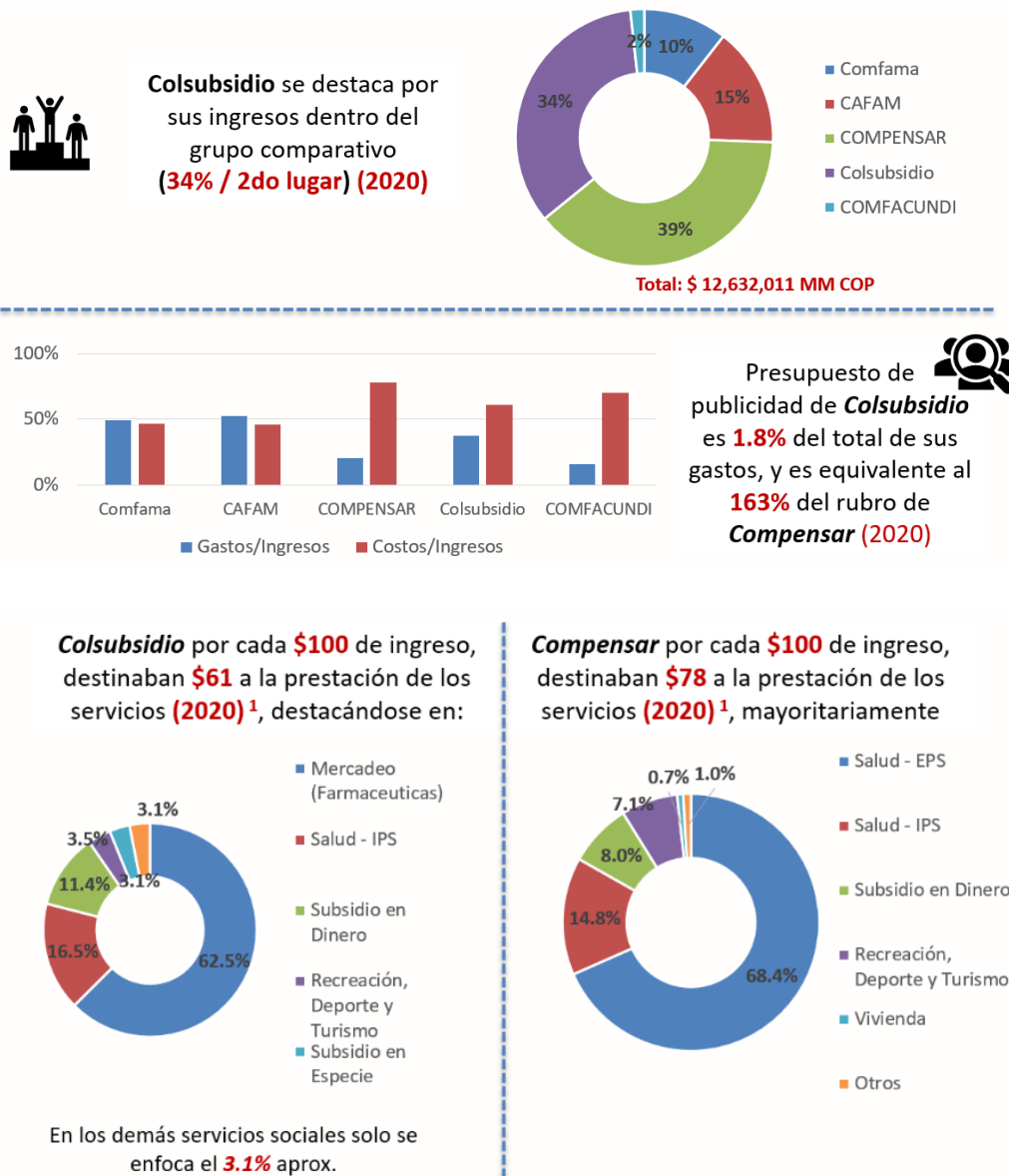
## 7.3. Análisis Cuantitativo

### 7.3.1. La CCF y su inversión

Teniendo en cuenta el entorno y el modelo de negocio de la empresa anteriormente relacionados, se abordó el análisis financiero general que da paso a la comprensión a nivel de la situación financiera de la Caja de Compensación Familiar dentro de la que se enmarca la Consultoría.

Como parte de esto, se contempló la información contable de la Compañía abarcando los estados financieros del último periodo informado (ver Ilustración 9).

**Ilustración 9. Análisis Presupuesto Publicidad Vs Ingresos – CCF COLSUBSIDIO - Servicios Sociales**



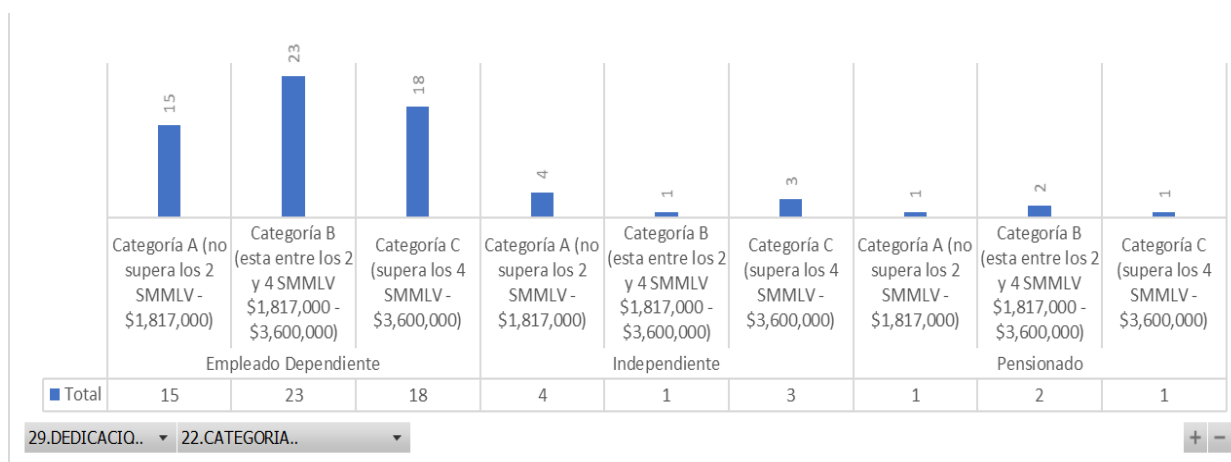
Fuente: Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, Sabogal (2021).

Dentro del estudio se identificó que Colsubsidio se posiciona como segunda CCF dentro de las colombianas por nivel de ingresos, y que su presupuesto de publicidad corresponde al uno punto ocho por ciento (1.8%) del total de los gastos, que se sitúa en un nivel considerable teniendo en cuenta la cifra promedio del 7% en las compañías (Gutiérrez, 2018).

### 7.3.2. La población y costos asociados

Dentro del análisis de viabilidad se considera los costos asociados que abarca al afiliado, considerando la ocupación a nivel laboral y la categoría correspondiente. De esta manera, se identificó la muestra de estudio (ver Ilustración 10) que contempló el prototipo de plan de comunicaciones. A partir de la fuente primaria, se evidencia que el ochenta y dos por ciento (82%) de los afiliados a la CCF Colsubsidio son empleados, de los cuales el cincuenta y cinco por ciento (55%) están en las categorías A y B, el cual tiene mayor aprovechamiento de los servicios sociales.

**Ilustración 10.** Ingresos por Categoría de Afiliación y Ocupación Afiliados Colsubsidio



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, considerando que el panorama es crítico para aquel que no se encuentra vinculado a través de un contrato laboral y que representa el denominador común de la zona a impactar al verlo a nivel regional, se ha constatado que, el hecho de estar afiliado a una CCF, contempla un costo directo equivalente entre el dos por ciento (2.0%) y el punto seis por ciento (0.6%), y costos indirectos del veintinueve por ciento (29%) aprox. sobre la base salarial, que se sitúa en promedio sobre el salario mínimo mensual legal vigente del año que se liquida. El escenario para el año 2021, se muestra a continuación (Tabla 2).

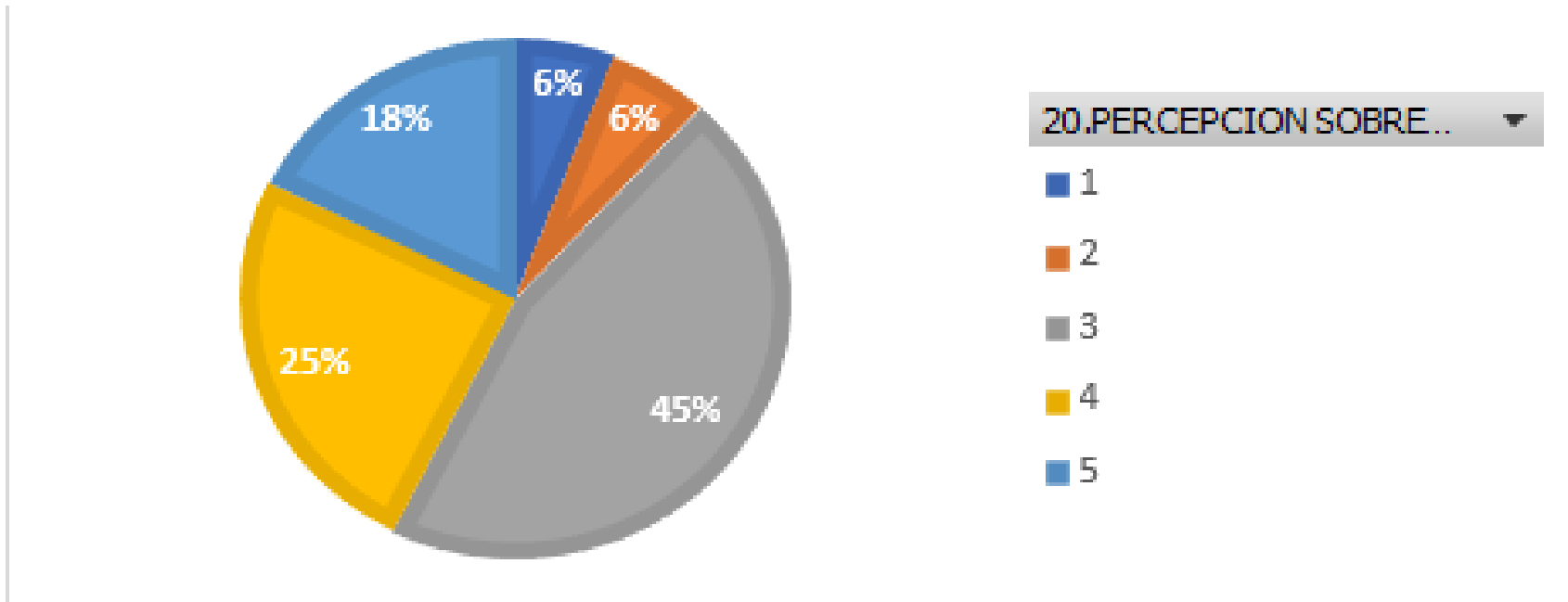
**Tabla 2. Costos Asociados a la Adquisición de Clientes**

	INDEPENDIENTE / CONTRATISTA				PENSIONADO				DEPENDIENTE / SERVICIO DOMESTICO			
	TARIFA	APORTE MENSUAL	TARIFA	APORTE MENSUAL	TARIFA	APORTE MENSUAL	TARIFA	APORTE MENSUAL	TARIFA EMPLEADOR	TARIFA EMPLEADO	APORTE MENSUAL EMPLEADOR	APORTE MENSUAL TRABAJADOR
<b>IBC</b>	\$ 908.526		\$ 908.526		\$ 908.526		\$ 908.526		\$ 908.526			
<b>Salud</b>	12,5%	\$ 113.600	12,5%	\$ 113.600	12,5%	\$ 113.600	12,5%	\$ 113.600	8,5%	4,0%	\$ 77.300	\$ 36.400
<b>Pensión</b>	16,0%	\$ 145.400	16,0%	\$ 145.400	0,0%	\$ 0	16,0%	\$ 145.400	12,0%	4,0%	\$ 109.100	\$ 36.400
<b>Riesgos Laborales</b>	0,522%	\$ 4.800	0,522%	\$ 4.800	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0,522%	0%	\$ 4.800	\$ 0
<b>Caja de Compensación</b>	2,0%	\$ 18.200	0,6%	\$ 5.500	2,0%	\$ 18.200	0,6%	\$ 5.500	4,0%	0,0%	\$ 36.400	\$ 0
<b>SENA</b>	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	2,0%	0,0%	\$ 18.200	\$ 0
<b>ICBF</b>	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	3,0%	0,0%	\$ 27.300	\$ 0
<b>TOTAL A PAGAR</b>	31,0%	<b>\$ 282.000</b>	29,6%	<b>\$ 269.300</b>	14,5%	<b>\$ 131.800</b>	29,1%	<b>\$ 264.500</b>	30,0%	8,0%	<b>\$ 345.900</b>	

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente a esto, y considerando que Petroschius y Monroe (1987) postulan que la percepción del precio es esencialmente un proceso comparativo en el que los consumidores comparten información del producto con la probabilidad de que el precio del producto también se compare, se analizó la percepción de precios acorde al perfil de usuario de estudio. En ello, se determinó que el cuarenta y cinco por ciento (45%) de los usuarios tiene posición neutral, y el cuarenta y tres por ciento (43%) considera percepción de precios costosos y/o elevados (escala 4 y 5 con 17 y 12 personas respectivamente (ver Ilustración 11).

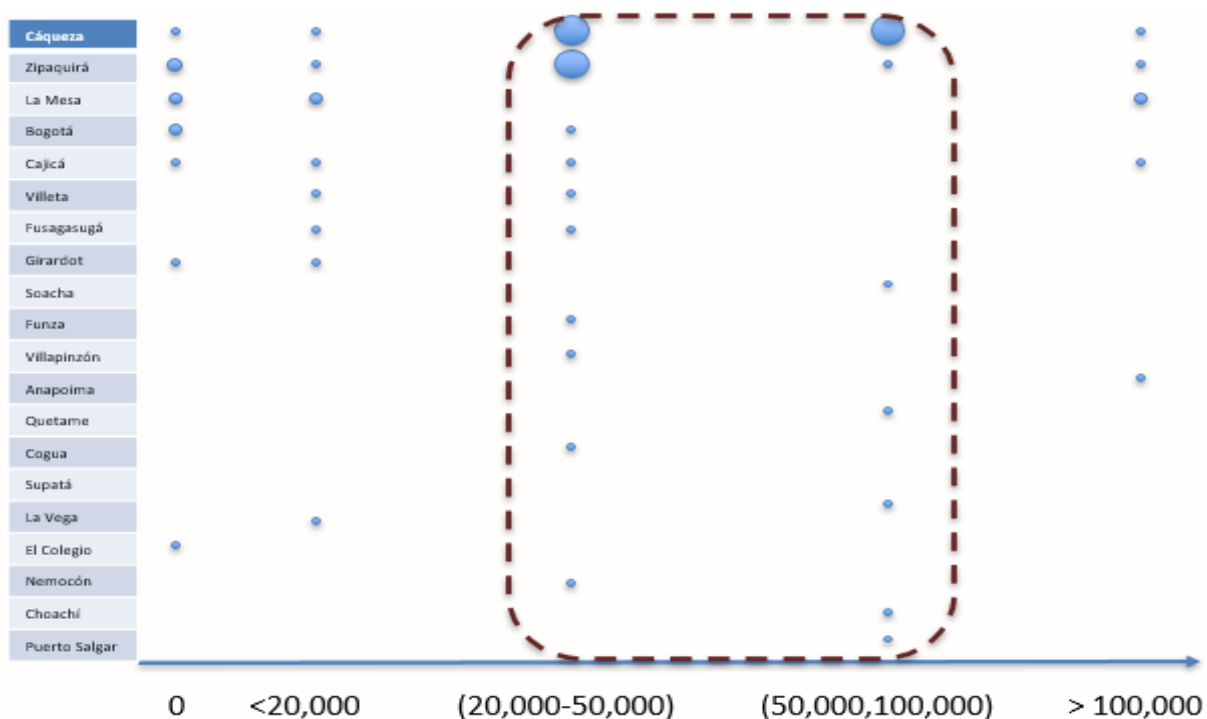
*Ilustración 11. Percepción Precios de los Afiliados para acceder a los Servicios Sociales.*



Fuente: elaboración propia

Simultáneamente, y considerando que, en términos de accesibilidad y usabilidad, se analizó a través de un mapeo por intensidad y ubicación, los costos en los que incurre un afiliado fuera de Bogotá para moverse hasta un punto de atención de la CCF para acceder a un servicio social, considerando que este requiere más de un viaje ida-regreso para poder obtenerlo (ver Ilustración 15).

*Ilustración 12. Costos Asociados a Movilización*



Fuente: elaboración propia

Al analizar las mayores frecuencias en cuanto a la información consolidada de la muestra, se puede evidenciar que los costos de movilización en los que incurre un afiliado fuera de Bogotá para acceder a un servicio social, de la CCF, están mayoritariamente entre veinte mil pesos (\$20,000 M/CTE) y hasta cien mil pesos (\$ 100,000 M/CTE).

## 7.4. Factores adicionales relevantes

Considerando algunos factores adicionales que fueron recopilados a través de los instrumentos de entrevistas al público objetivo, se destacaron las siguientes categorías:

- **Conocimiento Sistema de subsidio**

- Conocimiento del Sistema de Subsidio Familiar.
- Conformación del Sistema de Subsidio Familiar.
- Conocimiento de Líneas de Atención.
- **Afiliación y Preferencia de las Cajas de Compensación**
  - Cajas a las que Pertenece.
  - Razones de escogencia de la CCF.
  - Tiempo de Afiliación
- **Uso de Servicios/ Beneficios de las Cajas de Compensación Familiar**
  - Utilización de Servicios.
  - Percepción de Tarifas de los Servicios.
  - Medios por los que los Empleadores se informan de los servicios de las CCF.
  - Percepción de los Empleadores frente al uso de los Servicios por parte de sus trabajadores.
- **Evaluación de Satisfacción de los Servicios ofrecidos a sus trabajadores por parte de las CCF**
  - Evaluación Satisfacción General.
  - Evaluación de Satisfacción Relacionada con los Subsidios/ Servicios/ Beneficios/ Atributos de las CCF.
  - Evaluación de Satisfacción Relacionada con Servicio al Cliente de las CCF.
- **Posicionamiento e Imagen**
  - Relación con las Cajas de Compensación Familiar.
  - Percepciones Generales Sobre las CCF.
  - Ideal de Cajas de Compensación Familiar.
- **Recomendaciones**
  - Medios por los que les Gustaría a los Afiliados Informarse sobre los Servicios de las CCF.
  - Acciones de las CCF para aportar a la Calidad de Vida de sus Empleados.
  - Impacto que tienen los Subsidios/ Servicios en el bienestar de sus Empleados.

Dentro de las encuestas recopiladas y procesadas como parte del prototipo de plan de comunicaciones se identificaron los siguientes hallazgos generales (ver Ilustración 13):

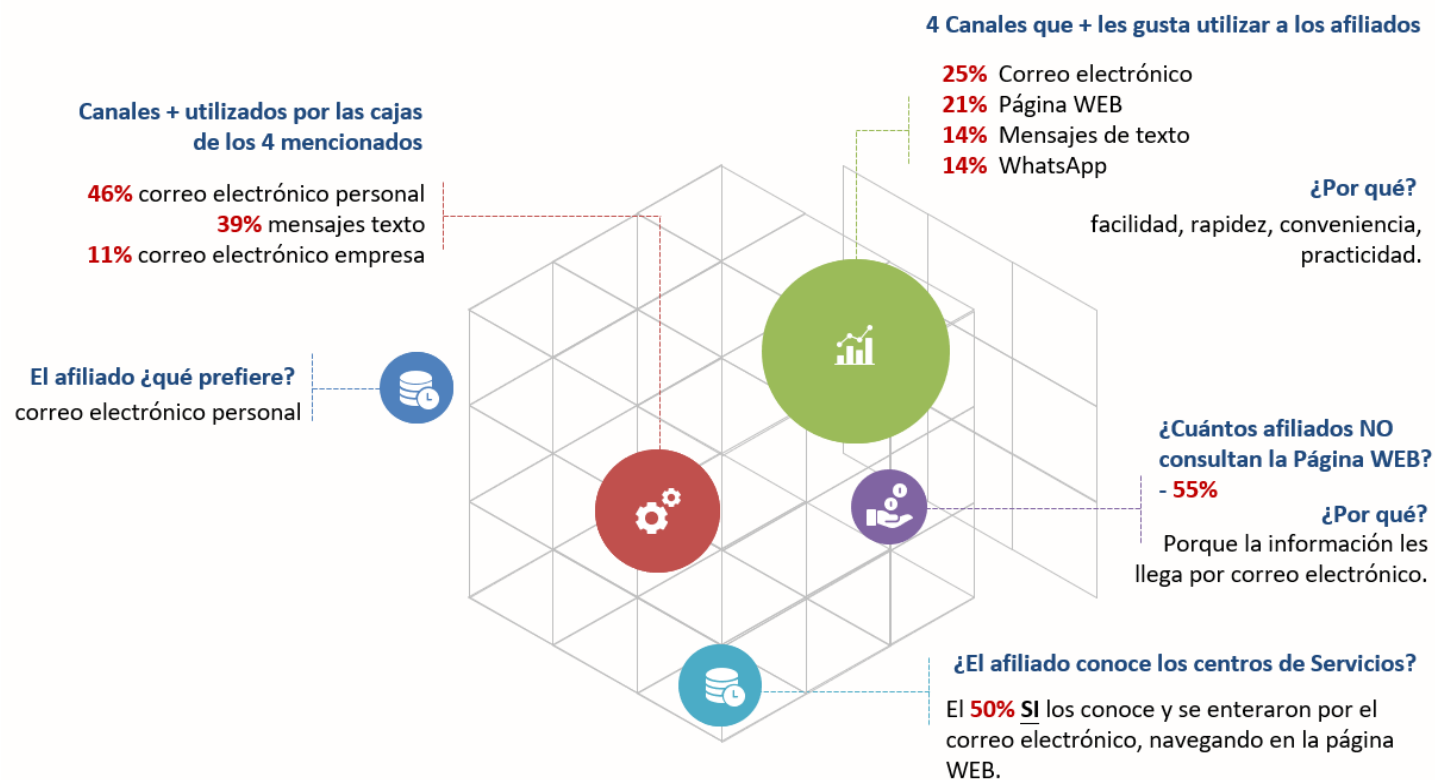
*Ilustración 13. Insights Encuestas – CCF COLSUBSIDIO – Servicios Sociales*



Fuente: Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, Sabogal (2021).

Con base a lo recopilado, se identificó que existe desconocimiento por parte de los afiliados de los servicios sociales, no hay una conexión asertiva de los canales de comunicación entre locutor (CCF)-receptor (afiliado), lo que permitió contemplar alternativas en el prototipo del plan de comunicaciones que se analiza financieramente.

*Ilustración 14. Insights Entrevistas – CCF COLSUBSIDIO – Servicios Sociales*



Fuente: Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, Sabogal (2021).

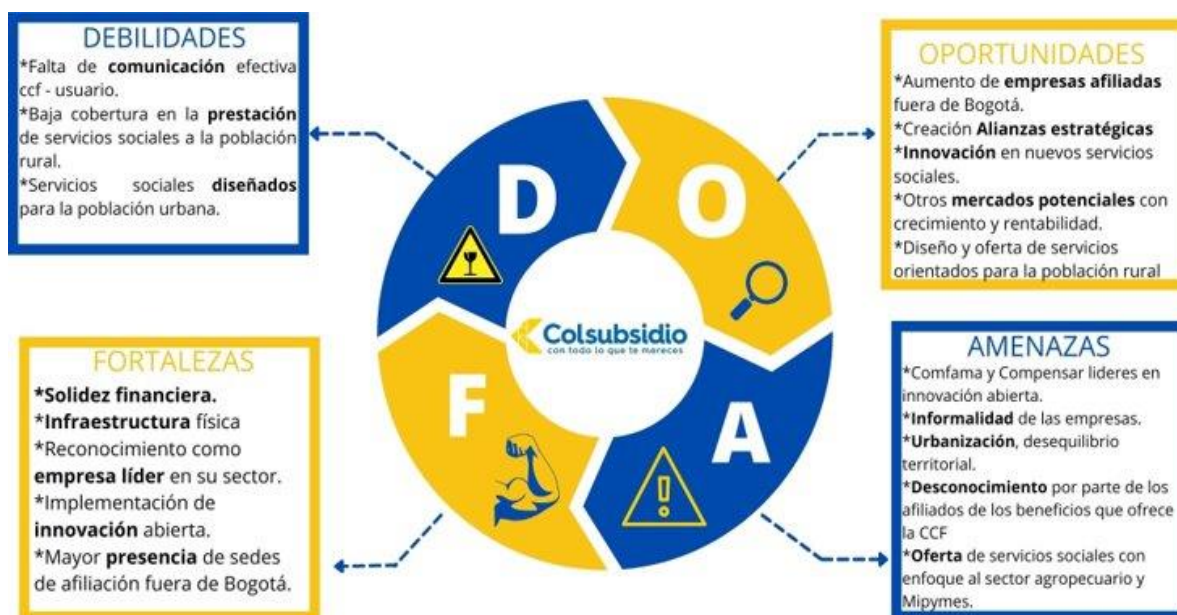
Como parte del diagnóstico de campo, se denotaron ciertas preferencias (ver Ilustración 14), que preferirían a la hora de acceder o utilizar una oferta de servicios sociales, destacándose los canales electrónicos (correo; mensajes de texto; WhatsApp) que eventualmente tendría un mayor acercamiento de manera masiva, practico y eficiente para llegar a la población objetivo.

## 7.5. Análisis DOFA

Como parte del diagnóstico organizacional se ha abordado un análisis DOFA que enfoca los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) — derivados del análisis de situación de esta sección —, que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de su(s) mercado(s) meta. Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con los requerimientos del mercado y la competencia.

En este análisis (ver Ilustración 15), el enfoque del prototipo de plan de comunicación se enfoca para abordar el aspecto estratégico y las ventajas competitivas que se impulsarán en la estrategia. La clave para desarrollar el enfoque estratégico es empatar las fortalezas de la empresa con sus oportunidades para crear capacidades con el fin de entregar valor a los clientes. El desafío para cualquier empresa en esta etapa es crear una razón poderosa para que los usuarios utilicen sus servicios.

*Ilustración 15. Análisis DOFA – CCF COLSUBSIDIO – Servicios Sociales*






Fuente: Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, Sabogal (2021).




En este sentido, considerando la oportunidad de “creación de alianzas estratégicas” con entidades que tienen presencia en cada uno de los municipios en donde se localiza el 15% de los afiliados (fuera de Bogotá), junto a la fortaleza de “reconocimiento como empresa líder en su sector”, se articularon como principales dentro del prototipo de plan de comunicaciones sobre el que se valida la viabilidad financiera en términos de impacto frente a la CCF y el grupo de afiliados.

## 7.6. Análisis PESTEL

Parte de la planificación estratégica de una compañía contempla el componente macroeconómico, considerando la influencia de este en la compañía. Así, se abordó el análisis PESTEL (Ilustración 16) contemplando las más significativas dentro de cada factor y, en función de sus posibles efectos beneficiosos o negativos sobre la organización, se categorizan como oportunidades o amenazas respectivamente, teniendo en cuenta los efectos en el presente y largo plazo.

*Ilustración 16. Análisis PESTEL – CCF COLSUBSIDIO – Servicios Sociales*

<b>Político</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de Plan Nacional de Desarrollo focalizado en bienestar poblacional (<i>Positivo</i>)</li> <li>Modificación de Leyes (<i>Negativo</i>)</li> <li>Regulación de Entes (SuperSubsidio) (<i>Positivo</i>)</li> <li>Apoyo de Entidades (MinTrabajo y MinVivienda) (<i>Positivo</i>)</li> </ul>	<a href="https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-Desarrollo.aspx">https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-Desarrollo.aspx</a>
<b>Económico</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de Desempleo: 14.3% (Julio de 2021) vs 5.9 (Julio de 2020) (<i>Negativo</i>)</li> <li>Tasa de afiliados: 5.9% (<i>Positivo</i>)</li> <li>Tasa de inflación cercana al 1% mensual (agosto, 2021) (<i>Negativo</i>)</li> </ul>	<a href="https://www.asocajas.org.co/wp-content/uploads/2021/03/Lo-que-paso-en-2020-y-pasa-en-2021.pdf">https://www.asocajas.org.co/wp-content/uploads/2021/03/Lo-que-paso-en-2020-y-pasa-en-2021.pdf</a>
<b>Social</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>3,242,999 personas en hogares con ingresos familiares iguales o mayores a 4 SMMLV (<i>Positivo</i>)</li> </ul>	<a href="https://www.asocajas.org.co/wp-content/uploads/2021/03/Lo-que-paso-en-2020-y-pasa-en-2021.pdf">https://www.asocajas.org.co/wp-content/uploads/2021/03/Lo-que-paso-en-2020-y-pasa-en-2021.pdf</a>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 74% en cabecera municipal y 25.9% rural</li> <li>• 49.4% hombres y 50.5% mujeres.</li> </ul>	
<b>Tecnológico</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal comercial a través de WhatsApp y Contar Center enfocado en vivienda. <i>(Positivo)</i></li> <li>• Cotizadores en línea. <i>(Positivo)</i></li> <li>• Crédito 100% digital. <i>(Positivo)</i></li> </ul>	<a href="https://www.asocajas.org.co/wp-content/uploads/2021/03/Lo-que-paso-en-2020-y-pasa-en-2021.pdf">https://www.asocajas.org.co/wp-content/uploads/2021/03/Lo-que-paso-en-2020-y-pasa-en-2021.pdf</a>
<b>Ecológico</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivienda VIS con diseños que disminuyan CO2 (ODS 13) <i>(Positivo)</i></li> <li>• Ahorro y uso eficiente del agua en sector rural. <i>(Positivo)</i></li> <li>• Manejo integral de residuos para separación en la fuente. <i>(Positivo)</i></li> </ul>	<a href="https://www.asocajas.org.co/colsubsidio-entre-las-25-empresas-que-mas-aportan-al-pais/">https://www.asocajas.org.co/colsubsidio-entre-las-25-empresas-que-mas-aportan-al-pais/</a>
<b>Legal</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 21/82 – Base salarial aporte a CCF</li> <li>• Ley 3/91 – Sistema Subsidio familiar de vivienda.</li> <li>• Ley 100/93 – Sistema de Seguridad Social Integral</li> <li>• Ley 789/2022 Apoyo empleo y Protección Social.</li> <li>• Ley 920/2004 Actividad financiera autorizada a CCF.</li> </ul>	<a href="https://www.colsubsidio.com/uploads/2021/03/ESTAD FINANCIEROS-2020-1.pdf">https://www.colsubsidio.com/uploads/2021/03/ESTAD FINANCIEROS-2020-1.pdf</a>

Fuente: Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, Sabogal (2021).

En este sentido, el plan de comunicaciones diseñado y que se aborda, abarcó el potencial contemplado en el marco legal que ofrece estabilidad dada la normatividad que lo regula, y se potencializa considerando el contexto económico que permite conectar la propuesta de valor de los servicios ofertados con los requerimientos en medio de la coyuntura actual ahondada por la pandemia del COVID-19 y sus efectos adversos a nivel económico-sanitarios en las familias que se impacta.

## 7.7. Análisis PESTEL-DOFA

Considerando el análisis del entorno externo y el interno, que se relacionan a continuación:

**Tabla 3.** Prototipo Plan de Comunicaciones – CCF COLSUBSIDIO – Servicios Sociales

		<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
<b>PESTEL</b>	Político	Existencia de Plan Nacional de Desarrollo (PND) focalizado en bienestar poblacional Regulación de Entes (SuperSubsidio) Apoyo de Entidades (MinTrabajo y MinVivienda)	Modificación de Leyes (Negativo)
	Económico	Tasa de afiliados: 5.9%	Tasa de Desempleo: 14.3% (Julio de 2021) vs 5.9 (Julio/2020) Tasa de inflación cercana al 1% mensual (agosto/2021)
	Social	3,242,999 personas en hogares con ingresos familiares iguales o mayores a 4 SMMLV	
	Tecnológico	Canal comercial a través de WhatsApp y Contar Center enfocado en vivienda. Cotizadores en línea. Crédito 100% digital.	
	Ecológico	Vivienda VIS con diseños que disminuyan CO2 (ODS 13) Ahorro y uso eficiente del agua en sector rural. Manejo integral de residuos para separación en la fuente.	
			<b>Oportunidades</b>
<b>DOFA</b>		Aumento de empresas afiliadas fuera de Bogotá	Comfama y Compensar lideres en innovación abierta.
		Creación Alianzas Estratégicas	Informalidad de las empresas.
		Innovación en nuevos servicios sociales	Urbanización, desequilibrio territorial.
		Otros mercados potenciales con crecimiento y rentabilidad	Desconocimiento por parte de los afiliados de los beneficios que ofrece la CCF.
		Diseño y oferta de servicios orientados para la población rural.	Oferta de servicios sociales con enfoque al sector agropecuario y MiPymes.

Así, se puede destacar que al analizar la relación entre las oportunidades de la CCF y los aspectos positivos del entorno se destaca:

- Los factores positivos a nivel político darán paso a la innovación en nuevos servicios sociales focalizados en el bienestar poblacional y reglamentados por las entidades correspondientes para su puesta en marcha.
- El apoyo de Entidades Publica dará paso a que se puedan generar creación de alianzas estratégicas fundamentales para la CCF.
- El crecimiento de los afiliados desde el componente económico se articula con el aumento de empresas afiliadas fuera de Bogotá que redunden en mayor cantidad de beneficiarios al mismo tiempo.
- Teniendo en cuenta los aspectos positivos en el componente tecnológico y ecológico se conecta con el diseño y oferta de servicios orientados para la población rural.

Sin embargo, también teniendo en cuenta los aspectos negativos del entorno y las amenazas se menciona que:

- La modificación de leyes puede afectar el contexto general dando paso a la ocurrencia de todas las amenazas identificadas.
- El crecimiento del desempleo conexo a la informalidad de las empresas generaría un crecimiento del desconocimiento de los beneficios que ofrece la CCF, e inclusive la reducción de afiliados/beneficiarios a ser sujetos de los servicios sociales a ofrecer,
- La inflación podría incurrir en la reducción de servicios sociales, generando competencia frente a aquellos que tienen una innovación que resulte atractiva para con los afiliados.

## **8. Resultados de la solución**

### **8.1. Análisis de Prototipo de Plan de Comunicaciones**

Teniendo en cuenta el desarrollo de proceso de consultoría paralela que consideró el diseño de prototipo de plan de comunicaciones como parte de un plan de mejoramiento de servicios sociales en una Caja Colombiana de Compensación Familiar (COLSUBSIDIO) dirigido a población afiliada fuera de Bogotá, como resultado del análisis contextual, del estudio de campo y la información recolectada a partir de los instrumentos de encuesta y entrevista aplicadas a la muestra anteriormente mencionada, seguidamente se detalla este.

EL prototipo del plan de comunicaciones tiene por objetivo dar a conocer los servicios sociales de Colsubsidio a la población afiliada fuera de Bogotá, posicionando la marca en Cundinamarca como la Empresa social generadora de oportunidades sin que esto incurra en la aumento del pago del afiliado por los servicios sociales, sino en el incremento de la accesibilidad y usabilidad de estos abarcando la reducción de costos intrínsecos hacia el afiliados, con seis (6) declaraciones que refieren a que:

- La CCF tiene una gran variedad de servicios que generan bienestar a los afiliados y sus beneficiarios.
- Que los hogares tienen oportunidades de usar los servicios sociales que la CCF ofrece.
- Que los afiliados fuera de Bogotá son visibles y de importancia para la CCF.
- Que los afiliados pueden acceder fácilmente a los servicios del portafolio que tiene la CCF.
- La importancia de las nuevas herramientas tecnológicas y medios no convencionales.
- Que la CCF está con los afiliados.

Así, este prototipo está enfocado en los municipios no dormitorio de Cundinamarca, a hogares unifamiliares o de más integrantes, en donde una sola persona labora formalmente y devenga mensualmente entre uno (1) y dos (2) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) y que en su contexto: carece de vivienda digna; su acceso a internet es limitado aunque tenga preferencia por utilizar WhatsApp y Facebook en su dispositivo móvil; y desconoce los beneficios de la CCF, y tiene por necesidad: adquirir o construir su vivienda propia; hacer productivas sus tierras; y la formación a nivel educativo de sus hijos.

De esta manera, teniendo el objetivo, la población destino y el lugar de aplicación acotado, se detalló este prototipo con cinco (5) fases y actividades a ejecutar en dos (2) municipios así:

**Tabla 4.** Prototipo Plan de Comunicaciones – CCF COLSUBSIDIO – Servicios Sociales

<b>Etapas</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total Anual</b>
<b>Conoce</b>	Generar conocimiento a la población objetivo sobre quién es la CCF y de la existencia de un portafolio denominado “servicios sociales”.	Campaña RRSS - Influencer	2	Semestral	4
		Pauta Publicitaria Video	6	Semestral	12
		Alianzas Entidades Públicas (SDE, SDIS, SP&E) - Enlace Publico/Privado	6	Semestral	12
<b>Aprende</b>	Sembrar recordación sobre los servicios sociales ofertados en el portafolio de la CCF a la población objetivo.	Material Digital (FB, YT)		Permanente	
		Pauta Publicitaria Video	6	Semestral	12
<b>Te escucho</b>	Tener acercamiento con la población objetivo para romper brechas de confianza a través de la solución de dudas, explicación de detalles y beneficios potenciales a obtener.	WhatsApp/Chatbot/Plataforma de Asesoría El Cacique		Permanente	
		Llamadas		Permanente	
		"Colsubsidio te acompaña" en Cabeceras (APP)		Permanente	
<b>Contacto</b>	Generar una relación 1:1 entre la CCF y el afiliado y sus beneficiarios a fin de facilitar el acceso a los servicios sociales que requieran facilitando los trámites y desplazamientos en eventos en donde se pueden acceder de forma inmediata y rápida.	Feria de Servicio (Perifoneo, Material POP, Carpas-Sonido-Logístico)	1	Semestral	2
		Página Web - Mailing / Plataforma de Asesoría El Cacique		Permanente	
		Música Popular - Concierto - APP (Patrocinio)	0.5	Semestral	1
<b>Estamos Contigo</b>	Consolidar y hacer seguimiento al afiliado en cuanto a su solicitud de servicios sociales y retroalimentación de la usabilidad del este.	"Colsubsidio te acompaña" en Cabeceras (APP)		Permanente	
		Llamadas Post-servicio / Plataforma de Asesoría El Cacique		Permanente	

Fuente: elaborado a partir de Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, Sabogal (2021).

Seguidamente (Ilustración 17) se muestra el prototipo con sus fases y actividades, las cuales se articulan con otras ya existentes y que posee la CCF.

**Ilustración 17.** Prototipo Plan de Comunicaciones – CCF COLSUBSIDIO – Servicios Sociales



Fuente: Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, Sabogal (2021).

Del mismo sentido, considerando la población proyectada en Cundinamarca para el 2021 según DANE, 2018, y que se diferencia por capitales y municipios de cada provincia tanto en las áreas de Cabecera Municipal y Centros Poblados y Rural que se muestra a continuación:

**Tabla 5.** Población Proyectada de Cundinamarca para 2021

<b>Provincia</b>	<b>Total</b>	<b>Centros Poblados y Rural Disperso</b>	<b>Cabecera Municipal</b>
<b>Almeidas</b>	<b>88,950</b>	<b>50,095</b>	<b>38,855</b>
Capital	23,163	10,027	13,136
Municipio	65,787	40,068	25,719
<b>Alto Magdalena</b>	<b>179,536</b>	<b>31,274</b>	<b>148,262</b>
Capital	114,152	3,908	110,244
Municipio	65,384	27,366	38,018
<b>Bajo Magdalena</b>	<b>65,370</b>	<b>31,470</b>	<b>33,900</b>
Capital	34,531	17,406	17,125
Municipio	30,839	14,064	16,775
<b>Guavilá</b>	<b>121,132</b>	<b>69,569</b>	<b>51,563</b>
Capital	30,285	8,956	21,329
Municipio	90,847	60,613	30,234
<b>Guavio</b>	<b>90,126</b>	<b>53,103</b>	<b>37,023</b>
Capital	8,878	4,930	3,948
Municipio	81,248	48,173	33,075
<b>Magdalena Centro</b>	<b>31,401</b>	<b>21,714</b>	<b>9,687</b>
Capital	8,876	5,369	3,507
Municipio	22,525	16,345	6,180
<b>Medina</b>	<b>18,121</b>	<b>8,763</b>	<b>9,358</b>
Capital	8,537	3,556	4,981
Municipio	9,584	5,207	4,377
<b>Oriente</b>	<b>91,960</b>	<b>55,301</b>	<b>36,659</b>
Capital	18,669	9,642	9,027
Municipio	73,291	45,659	27,632
<b>Rionegro</b>	<b>71,048</b>	<b>43,556</b>	<b>27,492</b>
Capital	26,828	11,711	15,117
Municipio	44,220	31,845	12,375
<b>Sabana Centro</b>	<b>631,467</b>	<b>186,218</b>	<b>445,249</b>
Capital	152,195	24,464	127,731
Municipio	479,272	161,754	317,518
<b>Sabana Occidente</b>	<b>620,301</b>	<b>37,340</b>	<b>582,961</b>
Capital	162,205	10,931	151,274
Municipio	458,096	26,409	431,687
<b>Soacha</b>	<b>821,746</b>	<b>14,710</b>	<b>807,036</b>
Capital	783,632	4,528	779,104
Municipio	38,114	10,182	27,932
<b>Sumapaz</b>	<b>243,965</b>	<b>76,253</b>	<b>167,712</b>
Capital	160,296	21,575	138,721
Municipio	83,669	54,678	28,991
<b>Tequendama</b>	<b>162,373</b>	<b>99,253</b>	<b>63,120</b>
Capital	37,564	16,541	21,023
Municipio	124,809	82,712	42,097
<b>Ubaté</b>	<b>134,725</b>	<b>65,176</b>	<b>69,549</b>
Capital	48,774	10,712	38,062
Municipio	85,951	54,464	31,487
<b>Total general</b>	<b>3,372,221</b>	<b>843,795</b>	<b>2,528,426</b>

Fuente: elaborado a partir de DANE, 2018.

Y analizando el comportamiento poblacional mostrado entre el censo poblacional del año 2005 y el del año 2018 llevado a cabo por el DANE, y que relaciono en los cien (100) municipios en los que más aumento la población, refiriendo así a los municipios dormitorio, dentro de los cuales se encuentran quince (15) municipios de Cundinamarca que son: Mosquera; Cajicá; Madrid; Tocancipá; El Rosal; Soacha; Cota; Gachancipá; Funza; Ricaurte; Chía; Zipaquirá; Facatativá; Fusagasugá; y Guayabetal, se analiza la población restante del departamento así (Tabla 6):

**Tabla 6.** Población Proyectada de Cundinamarca para 2021 sin Municipios Dormitorios

Provincia	Total	Centros Poblados y Rural Disperso	Cabecera Municipal
Almeidas	88,950	50,095	38,855
Alto Magdalena	164,595	25,049	139,546
Bajo Magdalena	65,370	31,470	33,900
Guavilá	121,132	69,569	51,563
Guavio	90,126	53,103	37,023
Magdalena Centro	31,401	21,714	9,687
Medina	18,121	8,763	9,358
Oriente	84,948	50,750	34,198
Rionegro	71,048	43,556	27,492
Sabana Centro	120,895	61,691	59,204
Sabana Occidente	34,164	14,007	20,157
Soacha	38,114	10,182	27,932
Sumapaz	83,669	54,678	28,991
Tequendama	162,373	99,253	63,120
Ubaté	134,725	65,176	69,549
<b>Total general</b>	<b>1,309,631</b>	<b>659,056</b>	<b>650,575</b>

Fuente: elaborado a partir de DANE, 2018.

Se proyectó que la meta de acuerdo al Prototipo expuesto junto a sus actividades a ejecutarse en dos (2) *municipios no dormitorios distintos* y con frecuencia anual en Cundinamarca, para un periodo del año 2022-2024 (tres -3- años) sea del 1.5% de la población del Departamento para la población censada y corregida según DANE para el año 2019, equivalente a cuarenta y cuatro mil novecientos sesenta y dos afiliados (44,962) que representan aproximadamente el 3,43% de la población proyectada sin municipios dormitorios (Véase Tabla 6), empezando con mil (1,000) beneficiarios (+/- 5 beneficiarios) en cada uno de los dos municipios y que se distribuyen de forma trimestral conforme a una tasa de crecimiento (T.C) trimestral y anual que se detalla a continuación (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**):

**Tabla 7.** Potenciales Beneficiarios Servicios Sociales

Alcance Proyectado con Prototipo Plan de Comunicaciones				
Año	Trimestre	Alcance	T.C Trimestral	T.C Anual
2022	I	2010		
	II	3015	150.0%	
	III	4020	133.3%	
	IV	5025	125.0%	
2023	I	2123		
	II	3184	150.0%	
	III	4245	133.3%	105.6%
	IV	5306	125.0%	
2024	I	2291		
	II	3436	150.0%	
	III	4581	133.3%	107.9%
	IV	5726	125.0%	

Fuente: Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, Sabogal (2021).

## 8.2. Estudio de Viabilidad Financiera

Considerando, como se analizó previamente, que el prototipo de plan de comunicaciones busca el incremento de la accesibilidad y usabilidad de los servicios sociales hacia el afiliado y sus beneficiarios, y que implica beneficios como la reducción de costos intrínsecos hacia el hogar, se analiza las dos perspectivas, el beneficiario (el afiliado) y el inversionista (la CCF) seguidamente.

### 8.2.1. Parámetros Generales

Teniendo en cuenta el contexto a través de los indicadores micro y macroeconómicos del país, que tendrían directo impacto en una evaluación financiero de los costos-beneficios a obtener en la implementación y ejecución de un plan de comunicaciones basado en servicios sociales en una Caja Colombiana de Compensación Familiar dirigido a población afiliada fuera de Bogotá, se han tomado los siguientes:

- IPC (Índice de precios del Consumidor) que relaciona los costos a nivel general.
- Aumento del Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV) que identifica los costos de trabajadores involucrados.
- Tasas Bancarias (Crédito Ordinario) Segmento Empresarial, en las que se relaciona la media de tasas efectivas anuales de los costos financieros para adquisición de financiamiento.

Seguidamente (Tabla 8), se relacionan los respectivos valores para cada uno de estos indicadores considerados como los parámetros generales:

**Tabla 8. Parámetros generales contemplados**

<b>Indicador</b>	<b>IPC (Inflación)</b>	<b>SMMLV</b>	<b>Tasas Bancarias</b>
<b>Incremento Anual</b>	4.50%	5%	15.39%

Fuente: Ávila, Basto, Cairasco, Calderón, Quintero, Hernández, Pinzón, Salamanca, Sabogal (2021).

## 8.2.2. Los beneficiarios – población afiliada fuera de Bogotá

De acuerdo con el plan de comunicaciones, el alcance definido en personas beneficiarias de los servicios sociales corresponde a (Tabla 7). Sin embargo, teniendo en cuenta la probabilidad de la no ocurrencia de este escenario en su totalidad y los rangos definidos conforme a una distribución normal (Gutiérrez, 2022) y la regla del “68-95-99.7” referente a los intervalos de confianza, los escenarios de personas beneficiarias de servicios sociales se han se muestran a continuación basándose en que el escenario conservador y pesimista corresponden al multiplico de acuerdo al porcentaje del escenario optimista anteriormente mencionado según la meta fijada por el prototipo de plan de comunicaciones (Tabla 9):

**Tabla 9.** Escenarios de Potenciales Beneficiarios Servicios Sociales

<b>Escenario</b>		<b>Optimista</b>	<b>Conservador</b>	<b>Pesimista</b>
<b>Intervalo de Confianza</b>		99.7%	95.45%	68.27%
<b>Año</b>	<b>Trimestre</b>	<b>Alcance</b>		
<b>2022</b>	I	2010	1924	1376
	II	3015	2886	2065
	III	4020	3849	2753
	IV	5025	4811	3441
<b>2023</b>	I	2123	2033	1454
	II	3184	3048	2180
	III	4245	4064	2907
	IV	5306	5080	3633
<b>2024</b>	I	2291	2193	1569
	II	3436	3290	2353
	III	4581	4386	3137
	IV	5726	5482	3921

Fuente: elaboración propia

Ahora, siendo que los beneficiarios incurren en un costo directo para acceder y utilizar los servicios sociales que proporciona una CCF, este grupo de personas representa el impacto a nivel económico que se monetiza a través de los ahorros asociados.

En ello, se han calculado los beneficios obtenidos por el afiliado en cuanto a accesibilidad y usabilidad de los servicios sociales en términos de costos (tiempo y movilidad). Para ello, se ha contemplado que un afiliado para acceder y utilizar los servicios sociales tiene que llevar a cabo tramites de acceso, postulación y usabilidad que involucra:

- **Movilización:** como se evidenció Ilustración 12, los afiliados expresan que en la mayoría de los casos incurren en costos de movilización por cada viaje realizado con valores entre los veinte mil pesos (\$20,000 M/CTE) y hasta cien mil pesos (\$100,000 M/CTE). Entonces conforme a:
  - Que las etapas usuales para la accesibilidad y usabilidad se requerirían necesarios cuatro (4) viajes (ida-vuelta) hasta el lugar de atención de la CCF.
  - Que el costo promedio de viaje correspondiese a un valor promedio de treinta mil pesos (\$30,000 M/CTE) por cada ida-regreso,

Los costos de movilización de cada afiliado ascenderían en el año 2022 a un valor de ciento veinte mil pesos (\$120,000 M/CTE) previo a la implementación y puesta en marcha del plan de comunicaciones.

- **Tiempo:** el tiempo empleado por un afiliado para acceder a un servicio puede evaluarse como una variable de inversión siendo que la persona a criterio personal decide involucrarse en una actividad específica y no en otra. En este sentido, y conforme al journey map evaluado en el Plan de Comunicaciones referido en este estudio de viabilidad financiera ha estimado que:
  - Por cada viaje (ida-vuelta) y diligencia realizada por el afiliado se invierten tres (3) horas
  - Que, el ingreso percibido en una hora conforme al SMMLV vigente para el año 2022, es de cuatro mil ciento sesenta y seis pesos con sesenta y siete centavos (\$4,166.66 M/CTE)
  - Que, por cada viaje, (ida-vuelta + trámite), el costo en tiempo se monetizaría a un valor de doce mil quinientos pesos (\$12,500 M/CTE).

De esta manera, para el año 2022, los costos en tiempos para los cuatro (4) viajes involucrados más los trámites respectivos, es de aproximadamente cincuenta mil pesos (\$50,000 M/CTE).

Con este análisis, y llevando a cabo las proyecciones de los costos de movilización y de tiempo en los que incurre el afiliado conforme a los parámetros generales de indicadores económicos (Tabla 8) se obtiene que para el periodo de corto comprendido entre el año 2022 y 2024 de no llevar a cabo la implementación del plan de comunicaciones como el contemplado son los siguientes:

**Tabla 10.** Costos asociados para accesibilidad y usabilidad del afiliado para servicios sociales de CCF (Movilización + Tiempo)

<b>Categoría/Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Movilización</b>	Costo Viaje		
	\$ 30,000.00	\$ 31,350.00	\$ 32,760.75
	Total, Viajes		
	4	4	4
	Costo Total		
	\$ 120,000.00	\$ 125,400.00	\$ 131,043.00
<b>Tiempo</b>	Costo Hora		
	\$ 4,166.67	\$ 4,375.00	\$ 4,593.75
	Horas Empleadas		
	3	3	3
	Costo Tiempo		
	\$ 12,500.01	\$ 13,125.01	\$ 13,781.26
	Total, Viajes		
4	4	4	
Costo Total			
	\$ 50,000.04	\$ 52,500.04	\$ 55,125.04
<b>Costo Afiliado</b>	\$ 170,000.04	\$ 177,900.04	\$ 186,168.04

Fuente: elaboración propia

En este sentido, considerando que la propuesta por el Plan de Comunicaciones busca reducir los siguientes factores:

- Un cincuenta por ciento (50%) en los viajes realizados por el afiliado para la accesibilidad y usabilidad de este, es decir, dos (2) viajes de los cuatro (4) contemplados.

- Un veinte por ciento (20%) en el tiempo empleado, sustentado en la reducción de viajes y de diligencias sustituidas por trámites en sucursales alternas o en modalidad virtual, es decir, dos puntos cuatro horas (2.4) de las doce (12) horas inicialmente, que corresponden a dos horas con veinticuatro minutos.

Los ahorros por cada uno de los afiliados debido a la optimización y minimización se agrupan a continuación:

**Tabla 11.** Beneficios para afiliado (Movilización + Tiempo) por implementación del plan de comunicaciones

<b>Categoría/Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Movilización</b>	Ahorro	Ahorro	Ahorro
	50%	50%	50%
	Beneficio	Beneficio	Beneficio
	\$ 60,000.00	\$ 62,700.00	\$ 65,521.50
<b>Tiempo</b>	Ahorro	Ahorro	Ahorro
	20.0%	20.0%	20.0%
	Beneficio	Beneficio	Beneficio
	\$ 10,000.01	\$ 10,500.01	\$ 11,025.01
<b>Ahorro/Afiliado</b>	\$ 70,000.01	\$ 73,200.01	\$ 76,546.51

Fuente: elaboración propia

Así, y considerando la información provista en la Tabla 9 y Tabla 11, la monetización de los beneficios a obtener por los afiliados que se impactarían a través de la puesta en marcha del plan de comunicaciones en cada uno de los escenarios es:

**Tabla 12.** Ahorro económico en accesibilidad y usabilidad para afiliados a beneficiar

<b>Escenario</b>	<b>Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
	<b>Ítem</b>	<b>Valor</b>		
<b>Optimista</b>	Afiliados beneficiarios	14070	14858	16034
	Beneficios Económicos	\$ 984,900,112.56	\$ 1,087,605,724.81	\$ 1,227,346,722.42
<b>Conservador</b>	Afiliados beneficiarios	13470	14225	15351
	Beneficios Económicos	\$ 942,900,107.76	\$ 1,041,270,119.49	\$ 1,175,065,456.90
<b>Pesimista</b>	Afiliados beneficiarios	9635	10174	10980
	Beneficios Económicos	\$ 674,450,077.08	\$ 744,736,885.46	\$ 840,480,666.84

Fuente: elaboración propia

### 8.2.3. El inversionista – Caja de Compensación Familiar

Para la puesta en marcha del plan de comunicaciones, la CCF ha de necesitar invertir en la estructura de costos necesaria que se detalla a continuación:

#### 8.2.3.1. Costos Directos

Dentro de los costos directos del Plan de Comunicaciones, se han contemplado las siguientes categorías:

- **Talento Humano:** teniendo en cuenta el equipo ya existente de la CCF, y el prototipo propuesto de plan de comunicación se incluyó un equipo de trabajo compuesto por diez (10) profesionales de áreas de: mercadeo; publicidad; análisis de datos; sociología; gestión y atención comercial; desarrollo web y comunicación social que serían necesarios para la ejecución permanente del programa. Para ello, y considerando la referencia salarial de cada uno de los cargos según las profesiones y el tiempo de dedicación, se detallan los siguientes:

**Tabla 13.** Costo Directo - RRHH

Perfil	Líder de Mercadeo	Publicista	Community Manager	Analista de Datos	Sociólogo	Agente	Desarrollador Web	Comunicador Social
Base salarial	\$ 4,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,500,000	\$ 2,250,000	\$ 2,750,000	\$ 1,500,000	\$ 3,500,000	\$ 2,750,000
Número de Vacantes	1	2	1	1	1	2	1	1

Fuente: elaboración propia

Adicional a ello, se contemplaron los costos intrínsecos a la generación de estas vacantes laborales en lo referente al marco regulatorio que involucran las prestaciones sociales; los aportes a seguridad social y parafiscales. Asimismo, se involucró para los trabajadores con una base salarial igual o inferior a dos (2) SMMLV, el subsidio de transporte y/o conectividad.

Así, el costo directo para este ítem se detalla a continuación:

**Tabla 14.** Costo Directo – RRHH – Costo Intrínseco y Base Salarial

RRHH (Mensual)	Perfil										
	Líder de Mercadeo	Publicista 1	Publicista 2	Community Manager	Analista de Datos	Sociólogo	Agente 1	Agente 2	Desarrollador Web	Comunicador Social	
<b>Base Salarial</b>	\$ 4,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,500,000	\$ 2,250,000	\$ 2,750,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 3,500,000	\$ 2,750,000.00	
<b>Aux. Transp.</b>							\$ 106,454	\$ 106,454			
<b>Prestaciones Sociales</b>											
<b>Cesantías</b>	8.33%	\$ 333,333	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 208,333	\$ 187,500	\$ 229,167	\$ 133,871	\$ 133,871	\$ 291,667	\$ 229,167
<b>Intereses Sobre Cesantías</b>	1.00%	\$ 40,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 25,000	\$ 22,500	\$ 27,500	\$ 16,065	\$ 16,065	\$ 35,000	\$ 27,500
<b>Primas</b>	8.33%	\$ 333,333	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 208,333	\$ 187,500	\$ 229,167	\$ 133,871	\$ 133,871	\$ 291,667	\$ 229,167
<b>Vacaciones</b>	4.17%	\$ 166,667	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 104,167	\$ 93,750	\$ 114,583	\$ 62,500	\$ 62,500	\$ 145,833	\$ 114,583
<b>Aportes a Seguridad Social</b>											
<b>Salud</b>	8.50%	\$ 340,000	\$ 170,000	\$ 170,000	\$ 212,500	\$ 191,250	\$ 233,750	\$ 127,500	\$ 127,500	\$ 297,500	\$ 233,750
<b>Pensión</b>	12%	\$ 480,000	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 300,000	\$ 270,000	\$ 330,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 420,000	\$ 330,000
<b>ARL</b>	0.52%	\$ 20,880	\$ 10,440	\$ 10,440	\$ 13,050	\$ 11,745	\$ 14,355	\$ 7,830	\$ 7,830	\$ 18,270	\$ 14,355
<b>Parafiscales</b>											
<b>CCF</b>	4%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>SENA</b>	2%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>ICBF</b>	3%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total</b>		\$ 5,714,213	\$ 2,857,107	\$ 2,857,107	\$ 3,571,383	\$ 3,214,245	\$ 3,928,522	\$ 2,268,091	\$ 2,268,091	\$ 4,999,937	\$ 3,928,522

Fuente: elaboración propia

Con la base salarial conjunta de los profesionales, se proyecta el Costo Directo del Talento Humano considerando el indicador de aumento del SMMLV definido inicialmente.

- **Equipo de Oficina - Telecomunicaciones – Computo y Papelería y Misceláneos:** este incluye:

- **Equipo de oficina:** en lo que refiere al mobiliario requerido por la planta de colaboradores involucrados, y su respectivo mantenimiento asociado a la depreciación.
- **Equipo de Telecomunicaciones y Computo:** en donde se han dispuestos los equipos electrónicos para el procesamiento de información en las labores a desarrollar y el mantenimiento anual.
- **Papelería y Misceláneos:** este ítem relaciona los insumos para labores de oficina ajustados a la dinámica laboral, presupuestada de forma anual.

Agrupando estos, se consolida el costo anual.

**Tabla 15.** Costo Directo – Prop. Planta y Equipo y Papelería y Misceláneos

	<b>Año 0 (2022)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
	\$ 29,400,000.00	\$ 12,320,000.00	\$ 12,433,400.00	\$ 12,551,903.00
<b>Equipo de Oficina</b>	\$ 6,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
<b>Equipo de Teleco y Computo</b>	\$ 23,400,000	\$ 7,800,000	\$ 7,800,000	\$ 7,800,000
<b>Papelería y Misceláneos</b>		\$ 2,520,000	\$ 2,633,400	\$ 2,751,903

Fuente: elaboración propia

- **Eventos:** el Plan de Comunicaciones en la propuesta estudiada ha contemplado cinco (5) etapas (“Conoce”, “Aprende”, “Te escucho”, “Contacto”, “Estamos Contigo”), que involucran actividades permanentes y periódicas según la frecuencia asignada, para el alcance de la población proyectada a beneficiar. De esta manera, el costo directo en esta categoría ha contemplado:
  - Campaña RRSS – Influenciador
  - Pauta publicitaria
  - Alianzas Entidades Publicas
  - Material Digital (Facebook y YouTube)
  - WhatsApp – Chatbot
  - “Colsubsidio te Acompaña”
  - Feria de Servicios
  - Plataforma “EL Cacique”

Así, cada ítem, abarca, los costos relacionados: a Talento Humano; Equipos de Telecomunicaciones-Computo-Audiovisuales; Equipo de Oficina; Software; Costos de Arriendo y Administración; Costos de Publicidad; y otros.

**Tabla 16.** Costo Directo – Eventos

<b>Ítem</b>	<b>Campaña RRSS - Influenciador</b>	<b>Pauta Publicitaria</b>	<b>Alianzas Entidades Publicas</b>	<b>Material Digital (FB - YT)</b>	<b>WhatsApp - Chatbot4</b>	<b>"Colsubsidio te acompaña"</b>	<b>Feria de Servicio</b>	<b>Página Web - Mailing / Plataf. EL Cacique</b>
<b>RRHH</b>	\$ 1,900,000	\$ 300,000	\$ 1,000,000	\$ 0	\$ 0	\$ 2,000,000	\$ 15,000,000	\$ 0
<b>Equipo teleco, cómputo y audiovisuales</b>	\$ 2,000,000	\$ 1,500,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 400,000	\$ 10,000,000	\$ 175,000
<b>Equipo de Oficina</b>	\$ 300,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5,000,000	\$ 0
<b>Equipo de Software</b>	\$ 400,000		\$ 0	\$ 0	\$ 400,000	\$ 0	\$ 0	\$ 900,000
<b>Costos de Arriendo y Admón.</b>	\$ 0	\$ 1,500,000	\$ 0	\$ 0	\$ 100,000	\$ 0	\$ 0	\$ 250,000
<b>Costos de Publicidad</b>	\$ 1,500,000	\$ 0	\$ 350,000	\$ 600,000	\$ 350,000	\$ 200,000	\$ 600,000	\$ 350,000
<b>Otros</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5,000,000	\$ 0
<b>Total</b>	\$ 6,100,000	\$ 3,300,000	\$ 1,350,000	\$ 600,000	\$ 850,000	\$ 2,600,000	\$ 35,600,000	\$ 1,675,000

Fuente: elaboración propia

Con cada uno de los rubros, y el cronograma de actividades contemplado por el Plan de Comunicaciones, se proyectaron los costos de esta categoría de forma anualizada para el 2022, y su aumento general teniendo el IPC y crecimiento de SMMLV contemplados para este estudio financiero.

### 8.2.3.2. Costos Indirectos

Siendo que el Plan de Comunicaciones en cuanto a su implementación y ejecución abarca la mayoría de los costos de implementación y puesta en marcha de forma directa, se han considerado una base en cuanto a costos administrativos conexas con partidas anuales que incrementan basadas en el IPC (costos de transferencias, tramites internos y externos, etc.) así:

**Tabla 17.** Costo Indirectos

Rubro	Año 0 (2021)	Mensuales		
		2022	2023	2024
<b>Costos Administrativos</b>	\$ 1,900,000	\$ 1,985,500	\$ 2,074,848	\$ 2,168,216
<b>Otros</b>	\$ 750,000	\$ 783,750	\$ 819,019	\$ 855,875
<b>Total</b>	\$ 2,650,000	\$ 2,769,250	\$ 2,893,866	\$ 3,024,090

Total	N/A	Anuales		
		2022	2023	2024
<b>Costos Administrativos</b>	N/A	\$ 23,826,000	\$ 24,898,170	\$ 26,018,588
<b>Otros</b>		\$ 9,405,000	\$ 9,828,225	\$ 10,270,495

Fuente: elaboración propia

### 8.2.3.3. Estructura de Costos

A partir de los Costos Directos e Indirectos definidos, se consolida la estructura de costos que sigue:

**Tabla 18.** Costos Directos e Indirectos Prototipo Plan de Comunicación CCF Colsubsidio

	2021	2022	2023	2024
<b>Total Costos</b>	\$ -	\$ 727,235,073.14	\$ 732,270,059.70	\$ 768,549,474.06
<b>Costos Directos</b>	\$ -	\$ 683,231,449.45	\$ 685,113,192.14	\$ 717,916,935.82
<b>RRHH</b>	\$ -	\$ 427,286,600.96	\$ 448,650,931.01	\$ 471,083,477.56
<b>Equipo oficina, Papelería y Pub</b>	\$ -	\$ 41,720,000.00	\$ 12,433,400.00	\$ 12,551,903.00
<b>Campañas/Eventos</b>	\$ -	\$ 214,224,848.49	\$ 224,028,861.13	\$ 234,281,555.26
<b>Costos Indirectos</b>	\$ -	\$ 33,231,000.00	\$ 34,726,395.00	\$ 36,289,082.78
<b>Costos Administrativos</b>	\$ -	\$ 23,826,000.00	\$ 24,898,170.00	\$ 26,018,587.65
<b>Otros</b>	\$ -	\$ 9,405,000.00	\$ 9,828,225.00	\$ 10,270,495.13

Fuente: elaboración propia

## 8.2.4. Análisis Financiero

Considerando:

- Que el Plan de Comunicaciones en su implementación y ejecución tendrá un impacto que se percibe a partir del ahorro económico en accesibilidad y usabilidad para afiliados a beneficiar (Tabla 12), y que desde un proyecto con impacto social se considera como la monetización en ingresos por el beneficio que se traslada a la población final ajustado a la inversión realizada por la CCF con esta estrategia.
- Que la Estructura de Costos (Tabla 18) relaciona la inversión de la CCF frente a la ejecución del Plan de Comunicaciones propuesto para generar un alcance de población afiliada beneficiaria en proyecciones de tres escenarios: optimista; conservador; y pesimista. (Tabla 9).

Se analiza financieramente el modelo en cuanto a ingresos y costos y los indicadores relacionados como sigue a continuación:

### 8.2.4.1. Escenario Optimista

De acuerdo con las proyecciones de potencial beneficiarios, se evidencia el siguiente flujo de Caja:

**Tabla 19. Flujo de Caja Escenario Optimista Plan de Comunicaciones – CCF**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
	2021	2022	2023	2024
<b>Total Costos</b>	\$ -	\$ 716,462,449	\$ 719,839,587	\$ 754,206,019
<b>Costos Directos</b>	\$ -	\$ 683,231,449	\$ 685,113,192	\$ 717,916,936
<b>Costos Indirectos</b>	\$ -	\$ 33,231,000	\$ 34,726,395	\$ 36,289,083
<b>Costos Financieros</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costos Financieros</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Ingresos (beneficios generados)</b>	\$ -	\$ 984,900,113	\$ 1,087,605,725	\$ 1,227,346,722
<b>Flujo de Caja Económico</b>				
Saldo Neto	\$ -	\$ 268,437,663	\$ 367,766,138	\$ 473,140,704
Saldo Acumulado	\$ -	\$ 268,437,663	\$ 636,203,801	\$ 1,109,344,505

Fuente: elaboración propia

A partir del flujo económico se puede evidenciar que:

- Partiendo de los beneficios generados en la población objetivo y que se monetizan en el modelo financiero a partir de los supuestos y proyecciones previamente mostrados, se evidencia un respaldo en el flujo de Caja Económico con valores mayores a cero (0). Esto permite interpretar que, si bien la CCF invierte en la implementación y puesta en marcha de un Plan de Comunicaciones para que la población afiliada fuera de Bogotá aumente su accesibilidad y usabilidad de los servicios sociales, los beneficios trasladados son superiores a los costos asociados.
- Analizando el flujo de Caja Económico, y el valor actual que se tuviera a fecha actual con una tasa de descuento equivalente al veinte por ciento (20%) como referencia comparativa de posibilidad de inversión en otros proyectos, se tiene un valor neto presente superior a los setecientos cincuenta millones de pesos (\$750,000,000 M/CTE) que refleja que los beneficios generados son mayores a los costos de inversión por parte de la CCF.
- LA evaluación de un indicador como como la tasa interna de retorno no se cuantifica debido a que el flujo de caja del modelo para este escenario no refleja valores menores a cero (0) que indiquen el requerimiento del financiamiento “directo e intrínseco” para el desarrollo del proyecto.
- Para el escenario optimista, se proyectó el impacto de cuarenta y cuatro mil novecientos sesenta y dos (44,962) afiliados fuera de Bogotá. Así, con el valor presente neto, equivalente a setecientos cincuenta y dos millones ochocientos noventa y nueve mil con cuatrocientos ochenta y un pesos (\$752,899,481 M/CTE), se podría calcular que la inversión generó un beneficio neto (desde la perspectiva que cada peso de ingreso sobrepasa los costos incurridos) a cada una de las personas alcanzadas equivalente a dieciséis mil setecientos cuarenta y cinco (\$16,745 M/CTE) aproximadamente a fecha actual.

## 8.2.4.2. Escenario Conservador

Para el escenario conservador, se denota el siguiente flujo de Caja:

**Tabla 20.** Flujo de Caja Escenario Conservador Plan de Comunicaciones – CCF

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
	2021	2022	2023	2024
<b>Total Costos</b>	\$ -	\$ 716,462,449	\$ 719,839,587	\$ 754,206,019
<b>Costos Directos</b>	\$ -	\$ 683,231,449	\$ 685,113,192	\$ 717,916,936
<b>Costos Indirectos</b>	\$ -	\$ 33,231,000	\$ 34,726,395	\$ 36,289,083
<b>Costos Financieros</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costos Financieros</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Ingresos (beneficios generados)</b>	\$ -	\$ 942,900,108	\$ 1,041,270,119	\$ 1,175,065,457
<b>Flujo de Caja Económico</b>				
Saldo Neto	\$ -	\$ 226,437,658	\$ 321,430,532	\$ 420,859,438
Saldo Acumulado	\$ -	\$ 226,437,658	\$ 547,868,191	\$ 968,727,629

Fuente: elaboración propia

En esta línea, se refleja que:

- Considerando los beneficios generados en la población afiliada fuera de Bogotá objetivo se monetizan a través de los costos directos de tiempo y movilidad en el modelo financiero partiendo de los supuestos y proyecciones anteriormente adjuntos, se manifiesta un equilibrio en el flujo de Caja Económico con valores mayores a cero (0). Al analizar esto, si bien la CCF lleva a cabo una inversión en el desarrollo y puesta en marcha de un Plan de Comunicaciones para que la población objetivo aumente su accesibilidad y usabilidad de los servicios sociales, los beneficios en estos son económicamente mayores a los costos involucrados.
- Identificando en el flujo de Caja Económico, el valor presente que se tuviera hoy día con una tasa de descuento equivalente al veinte por ciento (20%) como referencia comparativa de posibilidad de inversión en otros proyectos por parte de la CCF, se tiene un valor actual neto superior a los seiscientos cincuenta millones de pesos (\$650,000,000 M/CTE) que muestra que, a costos y precios actuales, los beneficios son superiores a los costos en los que incurre la CCF.
- Para este escenario, la evaluación de un indicador como como la tasa interna de retorno no se calcula puesto que el flujo de caja del este escenario no indica la existencia de valores inferiores a cero (0) que muestren una necesidad de financiamiento “directo e intrínseco” para la ejecución del plan de comunicaciones.

### 8.2.4.3. Escenario Pesimista

Partiendo de las proyecciones de los potenciales beneficiarios para el escenario pesimista, se obtiene el siguiente flujo de caja:

**Tabla 21. Flujo de Caja Escenario Pesimista Plan de Comunicaciones – CCF**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
	2021	2022	2023	2024
<b>Total Costos</b>	\$ -	\$ 724,926,654	\$ 728,955,089	\$ 762,670,223
<b>Costos Directos</b>	\$ -	\$ 683,231,449	\$ 685,113,192	\$ 717,916,936
<b>Costos Indirectos</b>	\$ -	\$ 33,231,000	\$ 34,726,395	\$ 36,289,083
<b>Costos Financieros</b>	\$ -	\$ 8,464,204	\$ 9,115,502	\$ 8,464,204
<b>Ingresos (beneficios generados)</b>	\$ -	\$ 674,450,077	\$ 744,736,885	\$ 840,480,667
<b>Flujo de Caja Económico</b>				
Saldo Neto	\$ -	-\$ 50,476,577	\$ 15,781,796	\$ 77,810,444
Saldo Acumulado	\$ -	-\$ 50,476,577	-\$ 34,694,780	\$ 43,115,663
<b>Financiación</b>				
Capital Adicional				
Capital		\$ 55,000,000	\$ 59,232,102	\$ 55,000,000
Intereses	\$ -	\$ 8,464,204	\$ 9,115,502	\$ 8,464,204
Abono a Capital	\$ -	\$ 4,232,102	\$ 13,347,604	\$ 55,000,000
Abono a Intereses	\$ -	\$ -		\$ 8,464,204
Saldo	\$ -	\$ 59,232,102	\$ 55,000,000	\$ -
<b>Flujo de Caja Financiero</b>				
Saldo Neto	\$ -	\$ 291,321	\$ 2,434,192	\$ 14,346,240
Saldo Acumulado	\$ -	\$ 291,321	\$ 2,725,513	\$ 17,071,753

Fuente: elaboración propia

De esta manera, se manifiesta que:

- El flujo de caja económico en el periodo de tres (3) años, muestra saldos negativos netos, que exigen la adquisición de financiamiento, por un monto superior a los cincuenta millones de pesos (\$50,000,000 M/CTE) aprox. Así, el flujo de caja en general contiene costos financieros a diferencia de los escenarios anteriormente mostrados.

- El requerimiento de financiación hará que los costos incrementen debido a los intereses causados, que reducirían el saldo en la caja de aproximadamente veintiséis millones de pesos (\$26,000,000 M/CTE).
- Para el año tres (3), es decir, el año 2024, el saldo acumulado es mayor que (0), con un valor de cuarenta y tres millones (\$43,000,000 M/CTE) aproximadamente, que denota los beneficios que se generan en la población afiliada fuera de Bogotá que es impactada a través de la puesta en marcha del proyecto, son mayores en su monetización que los costos de la inversión en la que incurriría la CCF.
- Respecto al valor presente neto del modelo en este escenario, contrastando con una tasa de descuento equivalente al veinte por ciento (20%) como referencia comparativa de posibilidad de inversión en otros proyectos, el valor obtenido a fecha actual es de catorce millones de pesos aprox. (\$14,000,000 M/CTE), que podría interpretarse como un escenario favorable el invertir en este proyecto al ser que los beneficios son mayores a los costos de inversión por parte de la CCF.
- Para este escenario pesimista, en donde el flujo denota un punto de acumulado se denota una inflexión en el segundo año del periodo (2023), y al analizar la tasa a la cual la sumatoria de valores en el presente es cero, es decir, la tasa de retorno del capital que se invierte respecto a los costos (TIR), el valor es de 40.77% que comparándose con la tasa propuesta por el Departamento Nacional de Planeación (2018); equivalente al 12% (para proyectos de inversión social como puede verse para este proyecto) se constituiría como un concepto apropiado que la CCF invierta en el proyecto.

### **8.2.5. Resultados viabilidad financiera**

A partir de los parámetros-indicadores tenidos en cuenta para la simulación, los ingresos monetizados por los beneficios generados en la población objetivo (dado el impacto social de incrementar la accesibilidad y usabilidad de los afiliados fuera de Bogotá a los servicios sociales de la CCF Colsubsidio y que se articula a través de la responsabilidad social empresarial que

proyecta la Compañía) partiendo de los escenarios de impacto, y el flujo de caja económico-financiero de la inversión llevada a cabo por la CCF, se evalúa la viabilidad financieramente del proyecto partiendo de (Tabla 22):

**Tabla 22. Evaluación Financiera Prototipo Plan de Comunicaciones – CCF COLSUBSIDIO**

<b>Escenario</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Conservador</b>	<b>Optimista</b>
<b>Población Beneficiaria</b>	30789	43046	44962
<b>VPN</b>	\$ 13,924,959	\$ 655,466,612	\$ 752,899,481
<b>Relación Beneficio/Costo</b>	1.02	1.44	1.51
<b>TIR (TSD)</b>	40.77%	N/A	N/A
<b>Beneficio Neto/Afiliado</b>	\$ 452	\$ 15,227	\$ 16,745

Fuente: elaboración propia

- La puesta en marcha del plan de comunicaciones tendrá población beneficiaria entre treinta mil y cuarenta y cinco mil personas (35,000 – 45,000) durante su periodo de tres (3) años.
- Para los escenarios modelados, en los que se consideró una tasa de descuento del veinte por ciento (20%) debido a la existencia de otras alternativas de inversión por parte de la CCF con esta tasa, se obtienen valores presentes netos (VPN) mayores a cero (0) que indican que después del ejercicio, existe un beneficio mayor al costo, que va desde los catorce millones (\$14 MM) hasta los setecientos cincuenta millones (\$750 MM), aprox.
- Analizando el beneficio percibido por el costo incurrido, se manifiesta que en cada uno de los escenarios se equilibra el tener una relación de beneficio/costo superior a la unidad (1), y que llega hasta 1.5 veces lo invertido.
- Cuantificando la relación del excedente del valor presente neto, respecto a la cantidad de beneficiarios se evidencia un beneficio neto desde los cuatrocientos cincuenta pesos hasta los dieciséis mil pesos por beneficiario. (\$450-16,000 / beneficio) aprox.

## 9. Conclusiones y recomendaciones

Finalmente, partiendo de la consultoría desarrollada en la empresa, se consolida:

### 9.1. Conclusiones

- Al analizar la estrategia de comunicaciones, accesibilidad y usabilidad que se prototipa como propuesta para la CCF se evidencia una estructura de costos amplia que involucra elementos físicos y digitales que pueden menguar la utilización masiva de recursos económicos puesto que permitirá anclar en una proporción del 50%/50% el alcance a generar.
- Al analizar el impacto financiero para la organización en términos de la implementación como parte del rediseño de su estrategia conforme a los servicios sociales brindados, existirá una ventana de tres (3) años aproximadamente en la que se deberá invertir para lograr alcanzar el alcance en términos de población beneficiaria.
- Partiendo de los tres escenarios evaluados que se sustentan por la cantidad de beneficiarios a impactar, se evidencia un alcance que rondaría entre los treinta mil y cuarenta y cinco mil personas (30,000 – 45,000) en los distintos municipios y centros poblados en donde la CCF llevara a cabo presencia con esta nueva estrategia.
- En el análisis de los tres escenarios de acuerdo con la población potencial beneficiaria y de los beneficios monetizados a obtener en términos de costos de movilización y de tiempo (entre el 50% y 20% para cada ítem respectivamente), se evidencian ahorros entre los setenta y setenta y seis mil pesos (\$70,000 - \$76,000) desde el año inicial hasta el de finalización del proyecto que constituyen un ahorro significativo en la economía del hogar siendo que gran parte de este grupo de personas tiene ingresos inferiores a los dos (2) SMMLV.
- Teniendo en cuenta la política de responsabilidad social empresarial que impulsa Colsubsidio, la monetización de los beneficios a generar en su población objetivo, permiten transar el flujo de caja de este proyecto para tener diferencias positivas financieramente, que van con valores presentes netos desde los catorce millones (\$14 MM) hasta los setecientos cincuenta millones (\$750 MM), aprox. evidenciando que los beneficios son superiores a los costos de inversión.
- Al comparar la tasa de retorno del capital invertido por la CCF se calculó que esta equivale a mínimo el cuarenta por ciento (40% aprox.) en el escenario pesimista, en comparación al doce por ciento (12%) que tienen como referencia el Gobierno en sus proyectos de inversión

social, constituyendo un valor favorable que tendría en cuenta Colsubsidio en la puesta en marcha de este proyecto.

- Si bien el único modelo financiero que consideró el requerimiento de financiación para la ejecución del proyecto durante su primer año es imperioso manifestar que el capital que cubriría los costos del proyecto, es decir, de los dos mil doscientos millones (\$2,200 MM aprox.) deberán ser tomados por la CCF como una partida a provisionar durante los tres (3) años de duración del proyecto, para lo cual la evaluación del costo de este capital al interior de la Compañía hará parte de un análisis financiero adicional a ejecutar por esta misma.
- Partiendo de las cifras reportadas por Colsubsidio ante la Supersubsidio, presenta unas excelentes condiciones que pueden brindar grandes oportunidades y promover fortalezas en el desarrollo del objeto social de esta, desde el punto de vista financiero posee sin duda, buenas condiciones, sin embargo, para lograr sus objetivos es necesario organizar y gestionar de manera eficaz la información contable de la empresa, formalizar procesos y poner mucha atención en el manejo de clientes, proveedores e inversiones, ya que la empresa cuenta con características potenciales de éxito.
- Las proyecciones realizadas para los próximos cuatro (04) años reflejan un gran potencial adicional al valor que posee la empresa potencial. A su vez, las cifras económicas están representadas por la tradición, el buen nombre y el conocimiento; por lo que debe trabajar en afianzar y captar más clientes, mejorar procesos y con financiamiento externo recurrir a la inversión social y mercadeo. Finalmente, de manera general la empresa presenta armonía entre las cifras analizadas y las condiciones actuales, generando valor para los inversionistas que permitirían la transición hacia la generación y puesta en marcha de proyectos de inversión social con creación de valor social compartido como es esta ocasión en este caso de estudio abarcado.

## **9.2. Recomendaciones**

- Se debe definir la medición del alcance generado en torno a la inversión que se realiza en elementos físicos y digitales para definir o reestructurar la distribución a nivel presupuestal en cada una.

- Se debe definir si los ingresos asociados se miden como parte del impacto generado en el plan estratégico a tomar en torno a las comunicaciones o a los beneficios de la población alcanzada a fin de determinar la sostenibilidad de la inversión a ejecutar.
- La adquisición de capital debe evaluarse paralelamente con los rubros y apropiaciones a efectuar teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y planeación existente.
- Los parámetros-indicadores tenidos en cuenta en las proyecciones, simulaciones y evaluaciones financieras fueron tomados con la medida histórica de los últimos veinte (20) años a nivel nacional, sin embargo, una variación material exigirá la variación de estos para analizar financieramente el impacto del incremento de los valores y un eventual cambio en cada una de las perspectivas anteriormente expuesta en este estudio de viabilidad financiera.
- Aun cuando fueron modelados tres (3) escenarios sujetos a la cantidad de beneficiarios potenciales a impactar con la puesta en marcha del proyecto, y por ende, de la cantidad de ingresos monetizados en los beneficiados generados en esta población objetivo, se requiere ejercer una medición constante de la población beneficiaria a fin de llevar a cabo una evaluación permanente que permita identificar si el alcance se ha logrado o si se requeriría de pivotear en la estrategia del plan de comunicación a fin de que la inversión social sea sostenible a través del periodo respaldando así el alcance de los objetivos que establezca la CCF.

## 10. Referencias

- ASOCAJAS. Alcances subsidio familiar en la política social colombiana. <https://www.asocajas.org.co/noticias/>  
<https://www.ssf.gov.co/transparencia/informacion-de-interes/estudios-investigaciones-y-otras-publicaciones>
- Anaya Ortiz, H. (2019). Finanzas básicas para no financieros. Cengage Learning. Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9978>
- BBVA (s.f) Que es el índice de liquidez de una empresa. Tomado de: <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/banca-digital/indice-de-liquidez-.html>
- Bilbao García, J., Gómez Aparicio, P., Maroto Acín, J. A., Martín López, S., Fernández Guadano, J. (2010). Finanzas para directivos. Pearson Educación. Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4879>
- Briseño; H. (2006) Indicadores Financieros Fácilmente Explicados. Editorial Umbral. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=eZtdxkK74iQC&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+rentabilidad+de+una+empresa&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=indicadores%20de%20rentabilidad%20de%20una%20empresa&f=true](https://books.google.com.co/books?id=eZtdxkK74iQC&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+rentabilidad+de+una+empresa&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=indicadores%20de%20rentabilidad%20de%20una%20empresa&f=true)
- Business Review, H. Finanzas básicas. Barcelona: Editorial Reverté, 2017. p. Recuperado de: <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/46769?page=2>
- Colsubsidio. (2020) Informe de gestión y sostenibilidad. <https://www.colsubsidio.com/hubfs/7212050/Sitio%20.COM/Triario%20.com%20%20Transversal%20Documentos/2/Informe%20de%20gesti%C3%B3n%20y%20sostenibilidad%202020.pdf>

DNP (2018) Actualización de la tasa de rendimiento del capital en Colombia bajo la metodología de Harberger. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/487.pdf>

Gaviria, S; Varela, C; Yáñez, L. (2016). Indicadores de rentabilidad: su aplicación en las decisiones de agrupamiento empresarial. Universidad de Antioquia. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/download/323546/20780705/>

Gutiérrez, J. (2022) Modelos financieros con Excel: Herramientas para mejorar la toma de decisiones. ECOE Ediciones, Cuarta Edición. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=M91aEAAAQBAJ&pg=PA224&dq=distribucion+normal+en+modelos+financieros&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiW8KTh8sD2AhX7TjABHYxgDSsQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=distribucion%20normal%20en%20modelos%20financieros&f=true>

Jaramillo, F. (2003) Análisis Financiero Básico. Primera Edición. Bogotá, Editorial Gente Nueva.

Ledesma, E; Pailiacho, C; Sánchez, A; Tucunga, E; Genesis, Y. (2019). Alineamiento Estratégico en organizaciones de países desarrollados durante el periodo (2010-2018). Recuperado de: [http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/2.AlineamEstr\\_Ledesma\\_FINAL.pdf](http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/2.AlineamEstr_Ledesma_FINAL.pdf)

Novoa, A. (2009). Presupuesto de Marketing y evaluación de Beneficios generados por el producto/servicio. Universidad de las Fuerzas Armadas. Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/6/T-ESPE-021513-6.pdf>

Núñez Álvarez, L. Finanzas 1: contabilidad, planeación y administración financiera. México, D.F: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2016. p. Recuperado de: <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/116385?page=1>

Ocampo, J. (2015) Propuesta de plan estratégico financiera. Ciudad Universitario Rodrigo Facio, San José - Costa Rica. Recuperado de: <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/28900/Jessica%20Ocampo%20Solis.pdf?>  
[s](#)

Restrepo, L. (2015). Kapital Cliente: la rentable gestión de clientes. Editorial Cesa. Recuperado de:

[https://books.google.com.co/books?id=NYF-DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=finanzas+impacto+marketing+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjt-u7MkuLzAhWSQzABHQ3PB\\_gQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=NYF-DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=finanzas+impacto+marketing+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjt-u7MkuLzAhWSQzABHQ3PB_gQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q&f=false)

Restrep V, L. E. (1989).

*[Los servicios de las cajas de compensacion familiar: Intrumentos ndispensables en el desarrollo del pais .](#)*

Riaño, N. (2019). El nuevo censo poblacional del Dane consolida a las "ciudades dormitorio" del país.

<https://www.larepublica.co/economia/el-nuevo-censo-poblacional-del-dane-consolida-a-las-ciudades-dormitorio-del-pais-2885537>

Ross, S. A., Jordan, B. D., Westerfield, R. W. (2018). Fundamentos de finanza corporativas. McGraw-

Hill. [Recuperado de:https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6486](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6486)

Serrano, F. (2020) Proyectos de inversión. Editorial Patria S.A.

[https://books.google.com.co/books?id=zJctEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq= analisis+fi nanciero+de+proyectos+de+inversion&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q= analisis%2 0financiero%20de%20proyectos%20de%20inversion&f=false](https://books.google.com.co/books?id=zJctEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq= analisis+fi nanciero+de+proyectos+de+inversion&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q= analisis%2 0financiero%20de%20proyectos%20de%20inversion&f=false)

Schnarch, A. (2019). Marketing para emprender. 1ª edición, Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado de:

<https://books.google.com.co/books?id=TiwaEAAAQBAJ&pg=PA36&dq=presupuesto+de+m arketing+importancia&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjgsMXjleLzAhWSRjABHX5UA0YQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=presupuesto%20de%20marketing%20importancia&f=true>

Stanton, E. y. (2004). Fundamentos de Marketing. 13a Edición, Editorial McGraw Hill, Pág. 668.

Stevens, R. (8 de junio de 2017). RAZONES FINANCIERAS: LIQUIDEZ, ACTIVIDAD Y ENDEUDAMIENTO.

## **11. Anexos**

*Anexo A. Brief instrumentos de encuesta.*

*Anexo B. Caracterización y resultados de entrevistas*