



**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO**

**TÍTULO DE LA PROPUESTA**

**APOYO OPERATIVO A LA OFICINA DE SERVICIO AL CLIENTE DEL FONDO DE  
PENSIONES Y CESANTÍAS PROTECCIÓN S.A. EN EL AREA DE MULTI INVERSION.**

**AUTORES**

**WALTER ROMERO ROMAN**

**DIRECTOR**

**ROSA MILENA ARENAS MARTÍNEZ**

**Adscrito a  
I & D FINANCIERO**

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
TECNOLOGIA BANCA Y FINANZAS  
BUCARAMANAGA  
FECHA DE PRESENTACIÓN: 18-01-2020**



### **TÍTULO DE LA PROPUESTA**

**APOYO OPERATIVO A LA OFICINA DE SERVICIO AL CLIENTE DEL FONDO DE  
PENSIONES Y CESANTÍAS PROTECCIÓN S.A. EN EL AREA DE MULTI INVERSION.**

### **AUTORES**

**WALTER ROMERO ROMAN**

### **DIRECTOR**

**ROSA MILENA ARENAS MARTÍNEZ**

### **GRUPO DE INVESTIGACIÓN – I & D FINANCIERO**

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
TECNOLOGÍA BANCA Y FINANZAS  
BUCARAMANGA  
FECHA DE PRESENTACIÓN: 13-01-2020**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del Jurado

**DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de práctica empresarial principalmente a DIOS y a mi madre por ser pieza fundamental de este proyecto. A la Docente Rosa Milena Arenas por su apoyo para finalizar con este proyecto de grado. También al Fondo de Pensiones y Cesantías Protección por darme la oportunidad de aprender diariamente cosas nuevas que me ayudaron a formar como mejor profesional. A mis compañeros de trabajo que me brindaron todo su apoyo y conocimiento, haciendo que cada día presentaran aspectos de confianza en mis habilidades.

### AGRADECIMIENTOS

Agradezco de primera mano a la profesora Rosa Milena Arenas por su apoyo y motivación como asesora del proyecto, además, agradezco a todos los docentes del programa Banca pues con su experiencia y conocimientos participaron en mi formación como persona y profesional

Gracias al coordinador Cesar Augusto Vásquez Gómez por liderar el programa con buena gestión académica y administrativa, además, a su equipo de trabajado como la Asistente Emily Galvis

Agradezco también a Adriana María Prada Grandes – Asesora Protección, Leonardo Gómez - Auxiliar de cesantías, Luzmila Celis- Asesora Proyección; quienes me guiaron desde un inicio para que desempeñara de buena manera mi puesto de trabajo y de quienes obtuve un apoyo incondicional en todo el proceso de práctica

.

## TABLA DE CONTENIDO

<b><u>RESUMEN EJECUTIVO.....</u></b>	<b><u>8</u></b>
<b><u>INTRODUCCIÓN .....</u></b>	<b><u>12</u></b>
<b><u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</u></b>	<b><u>16</u></b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	19
1.3. OBJETIVOS .....	20
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	20
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
1.4. ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES .....	21
<b><u>2. MARCOS REFERENCIALES.....</u></b>	<b><u>31</u></b>
2.1. MARCO TEÓRICO.....	31
2.2. MARCO LEGAL .....	33
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	37
<b><u>3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO .....</u></b>	<b><u>39</u></b>
<b><u>4. RESULTADOS .....</u></b>	<b><u>43</u></b>
<b><u>5. CONCLUSIONES .....</u></b>	<b><u>43</u></b>
<b><u>6. RECOMENDACIONES.....</u></b>	<b><u>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</u></b>
<b><u>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</u></b>	<b><u>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</u></b>
<b><u>8. ANEXOS .....</u></b>	<b><u>48</u></b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Plantilla de perfil del inversionista.....	40
Figura 2. Fondos de inversión.....	40
Figura 3. Encuesta del perfil del inversor .....	41
Figura 4. Fichas técnicas.....	41

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto se desarrolla con el propósito de brindar una solución que facilite la asesoría al cliente en el tema de fondo de inversión en la oficina de servicio al cliente del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.

En la oficina de servicio al cliente se están presentando inconvenientes con los afiliados por la demora en la asesoría de los fondos de inversión, posiblemente por escasos asesores que manejan la información para atender un volumen alto de requerimientos y consultas. Además, los asesores son monitoreados por un aplicativo que mes a mes da un informe de cuánto tiempo se demora cada consulta y cuantos infortunios se presentan en el mes.

La propuesta de mejora producto de la práctica, conduce a buscar una solución que ayude a evitar la pérdida de tiempo en los clientes y asesores, haciendo que se puede llegar de una forma más pertinente, clara y concisa a los clientes sobre el fondo multi inversión y sus diferentes opciones.

Para esto, se hace necesario implementar una plantilla en Excel que permita la consulta ágil y confiable de cada una de las 28 alternativas de inversión, pues con el registro de cada inversión se le puede hacer seguimiento en la página de protección permitiéndose visualizar las rentabilidades que se han obtenido por medio de la ficha técnica.

Para el análisis y solución de la problemática, se tiene en cuenta las opiniones de los asesores responsables de los procesos dándoles a conocer los beneficios de esta plantilla

Esta plantilla se le entrega al director de oficina y a cada uno de los asesores para que la mantengan en sus ordenadores, igualmente se va a mantener anclada en la carpeta COMUNQ que es utilizada para el almacenamiento de documentos de interés en toda la oficina.

## **PALABRAS CLAVE.**

**AFP:** Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), son sociedades anónimas cuyo objeto social único y exclusivo es la administración de un fondo de pensiones, así como el otorgamiento de las prestaciones por vejez, invalidez y sobrevivencia a sus afiliados. (asofondos, 2017)

**HISTORIA LABORAL:** es un reporte de tus semanas cotizadas. Está compuesta por tres unidades básicas: empleador, afiliado y cotizaciones. Incluye las cotizaciones realizadas a partir de la fecha de afiliación a la AFP hasta la fecha. (Colpensiones, 2018)

**TRÁMITE PENSIONAL:** Proceso de solicitud de remuneración económica de por vida equivalente a un salario mínimo mensual vigente, también podrá hacer alusión a la solicitud de devolución de aportes que un afiliado hace a lo largo de su vida aboral a una entidad administradora de pensiones y/o cesantías. (Proteccion, 2013)

**PENSIÓN VOLUNTARIA:** son una forma de ahorro voluntario que le da a un trabajador vinculado o independiente, la posibilidad de complementar la pensión obligatoria, obtenida durante su vida laboral. El trabajador realiza aportes periódicos a un Fondo de Pensiones y Cesantías que administra los recursos a través de portafolios de inversión con diferentes niveles de riesgo y rentabilidad. (Portafolio, 2018)

DOBLE ASESORÍA: las administradoras de pensiones están en la obligación de brindar a sus afiliados una doble asesoría si ellos manifiestan su intención o interés de cambiarse de régimen. Con esta información, el usuario debe determinar si el cambio le conviene o no, para concretar el traslado o mantenerse en el régimen en el cual se encuentre. (El País, 2017)

## INTRODUCCIÓN

Los fondos de pensiones del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS) son administrados por las sociedades administradoras de fondos de pensiones, cuya creación se autoriza por ley (Art. 90-Ley 100 de 1993).

Las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantías (AFP) son entidades o sociedades de servicios financieros, que se encuentran vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, creadas con el único fin de administrar fondos de pensiones obligatorias, fondos de cesantías y fondos de pensiones voluntarias, es decir su función exclusiva y fundamental es la administración y manejo de fondos y planes de pensiones del régimen de ahorro individual con solidaridad y de fondo de cesantías .

Estas entidades son de carácter previsional supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia para que cumplan de manera su objetivo de administrar los recursos destinados a pagar las pensiones de los afiliados.

El régimen de cesantías es modificado tratando de crear condiciones más beneficiosas para la estabilidad laboral de los colombianos dando la orden para la creación de fondos dedicados al manejo de los aportes realizados a los trabajadores por este concepto.

Las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantías además ofrecen pensiones voluntarias como herramienta de ahorro voluntario que se ajustan a los perfiles de riesgo de los afiliados, garantizando seguridad, rentabilidad y liquidez a los afiliados, garantizando también el manejo transparente y correcto de las inversiones aun así estando vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia y convirtiendo a las AFP en los administradores de ahorro más importantes de Colombia.

AFP Protección S.A., una unidad del holding colombiano Grupo de Inversiones Suramericana, es la segunda mayor administradora de fondos de pensiones y cesantías del país con cerca de 1,6 millones de afiliados. La empresa administra tres fondos para seguro de cesantías, pensiones voluntarias y pensiones obligatorias. En 2011, la compañía adquirió los activos de fondos de pensiones en El Salvador, AFP Crecer, del banco local Bancolombia. Más tarde, en 2013, la firma completó un proceso de fusión con la unidad local del grupo holandés ING, ING Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías, como consecuencia de la compra de las unidades de pensiones, seguros de vida y administración de inversiones de ING en Latinoamérica por parte de Grupo Sura. AFP Protección fue fundada en 1991 y tiene su sede en Medellín.  
(BNAMERICAS, s.f.)

El propósito de la realización de la práctica empresarial es alcanzar los conocimientos suficientes para el área financiera y administrativa, llegando así a comprobar por medio de cada

planteamiento el proceso veraz administrativo y eficiente sobre los procesos internos y externos que maneja la organización.

Es oportuno y de gran ayuda implementar esta plantilla en Excel, con la cual los asesores y practicantes tienen rápido acceso a la información de los fondos de multi inversión para ofrecer al afiliado información veraz, efectiva y eficiente, haciendo que se vuelva atractivo para ellos.

En los últimos años, el sector financiero y pensional a nivel nacional se ha posicionado con alternativas de inversión, ahorro y consumo para las empresas y familias; esto, fundamentado en diversos estudios que intentan explicar factores de comportamientos de los mercados, permitiendo así observar la capacidad que tienen diferentes modelos y aproximaciones a la reducción de sesgos de información que muestra el mercado. Por ello, se hace necesario que se realice una revisión acerca de las diferentes aplicaciones que han presentado los mercados financieros, para poder determinar si existe la probabilidad de que puedan ser aplicados a un análisis del comportamiento pensional en Colombia, con el objetivo principal de aumentar la confiabilidad y certeza de los usuarios para tomar las mejores decisiones.

A partir de esta información, el estudio se enmarca en analizar los valores de unidad de los fondos de pensiones en Colombia, a partir del análisis de Rango Reescalado y la Ley 1328 de 2009. Como primera medida, se analizará el comportamiento de los valores de unidad (Precios),

de los portafolios que actualmente existen en Colombia (Conservador, Moderado y Agresivo), a partir de la metodología de Rango Reescalado (R/S), basado en las teorías elaboradas por autores como Hurst (1950), Mandelbrot (1951), Lorenz (1960), entre otros. Definiendo, que se puede analizar el comportamiento de dichos activos de forma diferente a los supuestos de la teoría de portafolios eficientes y complementando el análisis a partir de la ley 1328 de 2009, permitiendo entender el funcionamiento de este tipo de mercados, en el ámbito financiero y pensional.

(Martinez, 2017)

Teniendo en cuenta estos factores podemos identificar cuáles son los determinantes al momento de una persona tomar la decisión de afiliarse a un fondo de pensiones bien sea por la atención prestada o porque se sienten con el respaldo suficiente para dejar sus inversiones en el fondo, situación que debe mejorarse en el Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.

## **1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías desempeñan un papel importante en la sociedad Colombia; son las encargadas de administrar y manejar los aportes hechos por los empleadores y/o aportes voluntarios hechos por los empleados en búsqueda de crear condiciones más favorables para la estabilidad laboral de los colombianos velando también para cuando el ciudadano llegue a su vejez, sufra de alguna invalidez o fallezca exista para él y su familia el reconocimiento de una pensión económica y además otras prestaciones o beneficios determinados por la ley.

Protección S.A es una de las AFP más importantes en Colombia, fue fundada el 12 de agosto de 1991, para 1993 queriendo brindar la posibilidad a las personas que quieren hacer ahorros adicionales se crearon el fondo de pensiones voluntarias que ofrece un portafolio de productos con un gran atractivo de rentabilidad e inversión en la bolsa de valores con un porcentaje de comisión relativamente bajo entre el 1% y el 3%; un año después para 1994 se crea el fondo de pensiones obligatorias con el cual se busca ser el principal aliado en la creación y gestión de su patrimonio generando valor al cumplimiento de sus metas. (que es proteccion, 2013)

El fondo de pensiones y cesantías ha sido referenciado como uno de los mejores lugares para hacer sus aportes obligatorios y voluntarios donde tienen varias opciones para realizar sus cotizaciones como un pilar fundamental para la organización es que se centra en la atención al

cliente, trata de mejorar la calidad de las respuestas y de la información brindada a los afiliados haciendo que su toma de decisión sobre cómo invertir su dinero sea más sencillo.

Algo que se ve muy frecuente es la devolución de los aportes que a lo largo de la vida laboral del cliente se han ido depositando en una cuenta individual a su nombre; muchas de las personas prefieren retirar el dinero y no invertirlo perdiendo rentabilidad sobre este capital. Cada día un sin número de personas se acercan a sus sucursales a realizar este tipo de trámites en los cuales el asesor no puede realizar un acompañamiento total sobre la gran cantidad de productos que maneja el fondo de pensiones

Se han presentado algunos casos en los cuales después de recibir estos documentos y seleccionar el producto que desea manejar el afiliado nos indica que encontró un mejor producto el cual llena más sus expectativas a la hora de realizar dicho proceso; el trabajo para el asesor se complica en ese momento ya que debe iniciar nuevamente con el protocolo para ser enviado al área encargada.

Esta unidad se encarga del estudio de cada uno de los casos de personas que están tomando su producto de inversión de la compañía haciendo que puedan solicitar las devoluciones de sus aportes ocasionando atrasos en la atención oportuna a cada uno de los casos y hasta repercutir en acciones legales en contra de la AFP.

La problemática se plantea a raíz de que se lleva un control de los tiempos de atención de los clientes, estos no son muy largos y se debe atender la mayor cantidad de afiliados que hay en la sala en el menor tiempo posible para evitar molestias por los atrasos en los infortunios, esto hace que la información que a veces se les brinda no sea la correcta o cumpla el cien por ciento de sus expectativas respecto a los productos ofrecidos.

Se han presentado casos en los cuales las personas por falta de información y de cifras irreales se han desanimado y descartado la opción de tomar algún producto del fondo de pensiones. Este tipo de inconvenientes no sólo se han presentado con los afiliados, también con empresas en busca de respuestas y mejores productos que cumplan con sus necesidades y expectativas.

Como aprendiz soy el encargado de atender de primera mano en la búsqueda del turno para un asesor a todos los afiliados, lo que exige conocer de antemano su necesidad y solicitud y por ello, surge mi pregunta de ¿cómo brindar una información clara al afiliado en el menor tiempo posible sobre los fondos de multi inversión y ofrecerles una alternativa para obtener rentabilidad ?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Durante varios años se han venido presentando inconvenientes con los afiliados que se acercan a consultar a los asesores la mejor opción para invertir su capital, cada persona que se recibe es un mundo totalmente diferente, donde tenemos que están muy atentos a sus necesidades para poder llenar sus expectativas.

Muchos de ellos llegan a hacer la consulta sobre cuánto o cómo deben realizar su inversión para generar rentabilidad, si es mejor por Multi inversión, por ahorro o en un portafolio, situación que varía de acuerdo con su perfil de riesgo y expectativa para ofertar renta fija o variable

Estas alternativas de inversión se manejan en pesos, dólares y euros, entre otras divisas, con renta fija o variable, realizando aportes mayores a 1 SMLV o sumas únicas de \$30 millones.

Con tantas opciones para invertir estamos tratando de hacer un poco más sencillo el trabajo de los asesores y que los afiliados puedan realizar las consultas desde la comodidad de su casa de una forma sencilla por esto se propone gestionar el simulador para que toda la oficina de servicio tenga acceso a la verificación y modificación de la información y así pueda darle cifras más concretas y verídicas para que se pueda tomar la mejor forma de invertir.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Apoyar operativamente a la oficina de servicio al cliente del fondo de pensiones y cesantías protección s.a. en el área de multi inversión a través de una herramienta diseñada en excell que facilite la asesoría de fondos de multi inversión

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Definir las variables necesarias para el diseño de la herramienta en Excel a través de la consulta con los compañeros del área de Multiinversión de acuerdo con los requerimientos de asesoría por parte del cliente y las características de los productos que ofrece Protección S.A.
- ❖ Diseñar la herramienta en Excel que permita agilizar y brindar la mejor opción de inversión para los afiliados y poder lograr la mejor rentabilidad con los productos que va a manejar.
- ❖ Capacitar al personal de servicio al cliente del área de Multi inversión de Protección S.A. en el manejo de la herramienta en Excel

#### **1.4. ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES**

Las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantías (AFP) son sociedades de servicios financieros vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, constituidas con el objeto social exclusivo de administrar fondos de pensiones obligatorias, fondos de cesantías y fondos de pensiones voluntarias; es decir su función exclusiva y fundamental es la administración y manejo de fondos y planes de pensiones del régimen de ahorro individual con solidaridad y de fondo de cesantías .

Los fondos de pensiones del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS) son administrados por las sociedades administradoras de fondos de pensiones, cuya creación se autoriza por ley (Art. 90-Ley 100 de 1993).

Las sociedades que administren Fondos de Cesantías, también pueden manejar simultáneamente, Fondos de Pensiones, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la mencionada ley. (asofondos, 2017)

La ley 100 de 1993 permite la creación de las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones las cuales su objetivo es administrar recursos que no son de su propiedad si no de los afiliados.

Todo esto con el objetivo de modernizar el código sustantivo del trabajo reglamentando las relaciones individuales entre el trabajador y el empleador dando como resultado justicia y equilibrio entre ambas partes.

El régimen de cesantías es modificado tratando de crear condiciones más beneficiosas para la estabilidad laboral de los colombianos dando la orden para la creación de fondos dedicados al manejo de los aportes realizados a los trabajadores por este concepto.

Lo que se promueve con esta ley es asegurar a la población el cubrimiento de los riesgos o contingentes derivados de la vejez, la invalidez y la muerte, todo esto a través de herramientas que permitan el reconocimiento de pensiones y prestaciones a todos los individuos posibles buscando una mayor cobertura que supere en calidad y en cantidad al servicio prestado por el antiguo sistema.

Las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantías además ofrecen pensiones voluntarias como herramienta de ahorro voluntario que se ajustan a los perfiles de riesgo de los afiliados, garantizando seguridad, rentabilidad y liquidez a los afiliados, garantizando también el manejo transparente y correcto de las inversiones.

La legislación acerca de la generación y el cobro de pensiones contempla numerosos casos que se alejan de los trámites más convencionales. Vamos a ver tres casos concretos:

### 1. Personas no obligadas a cotizar a pensión

Las mujeres mayores de 50 años u hombres mayores de 55 que nunca hayan cotizado a pensión.

No pueden cotizar porque no alcanzarían el tiempo mínimo de cotización para la pensión de vejez.

Los trabajadores independientes sin contrato laboral o por prestación de servicios, con ingresos menores que el salario mínimo mensual.

Las personas pensionadas con contrato, sea de prestación de servicios u otro. Si es otro tipo de contrato, sus empleadores deben informar a los operadores de la PILA (Planilla Integrada de Liquidación de Aportes) de que tienen un trabajador pensionado para hacer los aportes respectivos a salud, ARL (Administradora de Riesgo Laboral) y Parafiscales a nombre de ese empleado.

Quienes hayan cumplido edad y semanas requeridas para acceder a la pensión de vejez (tanto para los afiliados al régimen de prima media con prestación indefinida del antiguo ISS, ahora Colpensiones, como para los que están con el régimen de ahorro individual con solidaridad

independientemente de su edad mientras tengan el importe mínimo ahorrado para acceder a la pensión).

## 2. Independientes sin recursos para acceder a la pensión

Según el artículo 3 del decreto 3085 de 2007, estas personas no están obligadas a cotizar a pensión, pero para poder cotizar a salud han de cumplir estas exigencias:

No estar vinculado a empleador (por contrato de trabajo, de prestación de servicios u otro similar) ni tampoco como servidor público.

No llegar al ingreso exigido para afiliarse a los Regímenes Contributivos del Sistema de Seguridad Social Integral, pero estar afiliado al Régimen Contributivo del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Presentar su declaración anual de IBC (Ingreso Base de Cotización) ante la EPS en la que se encuentra afiliado, precisando su nombre completo, sexo, fecha de nacimiento, identificación, tipo de cotizante, actividad económica de la que provienen sus ingresos, datos de residencia y nivel educativo.

La declaración anterior será suscrita por el trabajador de modo independiente y acompañada de una declaración rendida ante notario público y bajo juramento, manifestando el valor de los ingresos mensuales.

También ha de aportar una relación de los miembros de la unidad familiar debidamente identificados y documentados; su documentación de trabajador independiente; carnet o certificación del municipio respecto a su inclusión en el Sistema de Identificación y Selección de Beneficiarios de Programas Sociales, Sisben, para quienes cuenten con dicho carnet o certificación.

Habiendo cumplido estos requisitos y trámites, el trabajador tendrá en la PILA una casilla específica para cotizar únicamente por Salud. El empleador deberá exigir a los contratistas las planillas específicas de pago de la Seguridad Social antes de abonar al trabajador independiente su salario mensual.

### 3. Pensión especial de vejez

Es la concedida al cabeza de familia (con un hijo discapacitado a cargo) que cumpla los requisitos legales. Aunque originalmente la Ley la restringía a las madres, por sentencia de la Corte Constitucional se extendió a los padres para mejor proteger el interés del discapacitado.

Requisitos para acceder a esta pensión:

Si cotiza en fondo público, tener el número mínimo de semanas requeridas para pensionarse en el Régimen de Prima Media, es decir que si la persona quedó dentro del régimen de transición, deberá tener mínimo 1000 semanas, de lo contrario será según el año de la siguiente manera:

2011, 1200 semanas.

2012, 1225 semanas.

2013, 1250 semanas.

2014, 1275 semanas.

2015, 1300 semanas.

Si cotiza en fondo privado en donde funciona el Régimen Individual con Solidaridad donde no importa el número de semanas cotizadas ni la edad, sino el capital ahorrado, deberá tener el mínimo requerido de semanas cotizadas como si estuviese en el Régimen de Prima Media, sin importar la suma ahorrada hasta ese momento. No es necesario tener la edad exigida por la ley para pensionarse.

El hijo ha de padecer discapacidad física o psíquica calificada debidamente que lo convierta en dependiente económicamente y su edad no es relevante para el acceso a la pensión. No es necesario que el padre o madre sean viudos ni solteros.

El solicitante de esta pensión ha de demostrar que no está trabajando ni cotizando y si se reincorpora a la vida laboral se le puede suspender el abono de esta pensión. (miguel, s.f.)

Los Fondos de pensiones y Cesantías han evolucionado, permitiéndoles a los usuarios adquirir un producto gracias a la variedad de entidades, pero sin la posibilidad de poder comparar los productos que nos ofrecen todas en su conjunto ya que en sus portales web como usuarios podemos encontrar la información clasificada de diferentes maneras sin un esquema específico.

En los últimos años, el sector financiero y pensional a nivel nacional han posicionado su relevancia, en términos de las decisiones de inversión, ahorro y consumo tanto de las empresas como de las familias; esto, fundamentado en diversos estudios que intentan explicar factores de comportamientos de estos mercados, permitiendo así observar la capacidad que tienen diferentes modelos y aproximaciones a la reducción de sesgos de información que muestra el mercado. Por ello, se hace necesario que se realice una revisión, acerca de las diferentes aplicaciones que han presentado los mercados financieros, para poder determinar si existe la probabilidad de que puedan ser aplicados a un análisis del comportamiento pensional en Colombia, con el objetivo principal de aumentar la confiabilidad y certeza de los usuarios para tomar las mejores decisiones.

El Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A., consciente que la rentabilidad depende de los clientes y el buen trato hacia los usuarios, ha establecido que una de las claves del éxito para la empresa, se fundamenta en la forma como presta sus servicios. Es por este motivo que durante varios años ha buscado desarrollar diferentes estrategias y modelos de prestación de servicio en

donde la atención al cliente es parte vital no solo de los procesos misionales, si no del día a día de la operación.

Por lo mencionado anteriormente se hace necesario implementar un sistema de estrategias que permita detectar las causas de las falencias existentes en el sistema actual por medio del cual se permita evidenciar las fallas en el proceso de atención al cliente, ya que las mismas están generando aspectos diversos, tales como malestar en los clientes, mala imagen a la oficina en relación a la efectividad de sus procesos, desgaste en los empleados y en algunos casos pérdidas para la empresa, por cuenta del pago de rendimientos que dejan de percibir los cotizantes.

Es el caso de un proyecto que se desarrolló en la Universidad de Sergio Arboleda, con el cual se pretendía generar un mejoramiento continuo en el sistema de atención al cliente actual. El estudio aplicó las teorías administrativas y de sistemas para el control de calidad, con el fin de buscar una propuesta que permita la reducción en el número de quejas por parte de los clientes, y de esta manera optimizar los recursos de la oficina, y posicionarla como una de las más efectivas tanto interna como externamente.

Dicho estudio se delimitó a la oficina de servicio Av. Suba del Fondo, teniendo en cuenta que la representatividad de los trámites de los clientes se encuentra concentrada en esta sede, por lo cual la mayoría de quejas, trámites, tiempos de espera, entre otros, se encuentra concentrada en esta sucursal. Adicional a lo expuesto anteriormente, el documento también sustenta su

desarrollo en la posibilidad de llevar a la práctica los conceptos y conocimientos adquiridos en la especialización en gerencia de la calidad, adelantada en la Universidad Sergio Arboleda por parte de las autoras. De esta forma, se logrará obtener mayor información para el desempeño profesional de las funciones en pro de una sociedad empresaria más productiva y competitiva.

(Jenny paola cruz tejada, 2015)

El trabajo buscó aumentar la afiliación de un sector de la población a las pensiones voluntarias, y así asegurar el crecimiento de la empresa Protección S.A en el mercado, teniendo en cuenta los competidores de trayectoria con los que cuenta.

Para esto, se investigó la reseña histórica de la empresa, incluyendo la misión, visión y valores corporativos, buscando de esta forma tener un conocimiento de la trayectoria que ha tenido en el mercado, y el papel que ha desempeñado en este en conjunto con los competidores.

Posteriormente, se procedió a realizar un análisis, tanto interno como externo, y de esta forma determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la empresa, así como frente a los competidores, y de esta forma llegar a la planeación de un plan de mercadeo, el cual se estructura según las necesidades que se requieren y el presupuesto que se debe invertir.

(Arroyave, 2017)

Cada uno de los proyectos de grado realizados en años anteriores sobre los fondos de pensiones y en específico AFP PROTECCION permiten hacer una idea en común que son el

número de falencias que está presentando la compañía cuanto a la satisfacción de los clientes tanto actuales como futuros sea plantea la necesidad de hacer un análisis más profundo sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que está presentando la compañía actualmente; una vez determinadas estas se pueden implementar mecanismos o propuestas que ayuden al mejoramiento de la compañía haciéndola más competitiva en el mercado financiero y de las pensiones en Colombia.

Estos tipos de análisis permiten identificar con claridad y a tiempo factores que son determinantes al momento de una persona tomar la decisión de afiliarse a un fondo de pensiones ya que los clientes buscan que se les brinde la mejor atención a sus trámites, que los dineros que ellos aportan a obtengan una rentabilidad adecuada por lo cual se busca mejorar cada uno de estos aspectos claves.

## 2. MARCOS REFERENCIALES

### 2.1. Marco teórico.

A la hora de invertir en los mercados financieros, un inversor o un ahorrador que quiere sacarle rentabilidad a su dinero ha de tener clara la diferencia entre dos conceptos fundamentales: renta fija y renta variable. Son dos tipos de inversión orientados cada uno a distintos tipos de inversores.

La renta fija está pensada para aquellos inversores/ahorradores que quieren sacarle cierta rentabilidad a su dinero en los mercados financieros, pero sin correr riesgos.

La renta variable, por su parte, está pensada para los inversores más ambiciosos respecto de rentabilidad de su inversión, aunque esto pudiera conllevar mayores riesgos.

Cuando hablamos de renta fija nos referimos a depósitos de corto o largo plazo, los cuales generan un interés fijo, un tanto por ciento del valor nominal del activo en cuestión. En los mercados de renta fija podemos adquirir deuda pública, bonos de entidades privadas, pagarés, etc. Lo mejor que tienen, es que una vez venzan recuperaremos el valor nominal del producto, siendo un producto financiero bastante seguro. Por otra parte, esta seguridad se paga en términos de rentabilidad. En efecto, el principal defecto de la renta fija es que no es muy rentable. Las inversiones en renta fija están recomendadas para los inversores mayores, dado que cuando las inversiones son muy

grandes, el monto total de la rentabilidad es importante, por más que la ganancia por euro invertido sea muy pequeña.

Esto implica que tienen expectativas irreales sobre la rentabilidad que pueden ganar, lo que no solo dificulta la labor de los asesores financieros, sino que es el caldo de cultivo de las pirámides y las estafas que se han cometido con las libranzas y con bitcóin.

Por eso, si usted es una de las personas que tiene excedentes para invertir en 2018, lo primero que debe determinar es cuánto riesgo está dispuesto a asumir, para luego sí mirar las diferentes opciones que ofrecen el mercado financiero o el inmobiliario, al tiempo que debe asesorarse bien. (AM, 2018)

Tras consultar con 19 firmas, la principal recomendación para este año, así como lo ha sido en el pasado, son las acciones, debido a que en el largo plazo tienden a ser un buen negocio, pero se debe tener claro que no son para todos los inversionistas. Solo sirven para quienes están dispuestos a aguantar los ‘sube y baja’ de la bolsa, tienen la paciencia para aguantar las caídas y la capacidad para vender en el momento justo y no dejarse llevar por la ambición de ganar más.

No obstante, mientras en años pasados las acciones recomendadas eran las nacionales, para este año las favorecidas son las internacionales. La explicación para esta sugerencia es que se espera que el mundo en su conjunto crezca en 2018 en su nivel más alto de los últimos 7 años, impulsado

no solo por China, sino por Estados Unidos y Europa, cuyas economías van a buen ritmo. (AM), 2018)

## 2.2. Marco legal

La Ley 100 de 1993 que crea el Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia, reúne un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales pueden tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una mejor calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana. Con esta se autoriza la creación de las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones, encargadas de administrar los recursos destinados a pagar las pensiones de los afiliados que escojan pensionarse de acuerdo con las condiciones en que estos fondos operaran de acuerdo con las disposiciones que dicha ley exige.

La Ley 50 de 1990 por la cual se moderniza el código sustantivo del trabajo, que reglamentan las relaciones individuales entre el trabajador y el empleador buscando justicia y equilibrio entre ambas partes. Esta Ley modifica el antiguo régimen de cesantías en busca de crear condiciones más favorables para la estabilidad laboral de los colombianos y autoriza la creación de fondos dedicados al manejo de los aportes hechos a los trabajadores por este concepto. (Wikipedia, 2018)

La Ley 100 de 1993, por medio de la cual se regula el Sistema de Seguridad Social Integral, consagra en su Título III el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad concebido en su

artículo 59 como "(...) el conjunto de entidades, normas y procedimientos, mediante los cuales se administran los recursos privados y públicos destinados a pagar las pensiones y prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados (...)", de acuerdo con lo previsto en el mismo título.

En relación con la financiación de las pensiones de invalidez y sobrevivencia de ese régimen, los artículos 70 y 77 de la prenombrada ley señalan que la misma se soporta con los recursos acumulados en la cuenta individual de ahorro pensional del afiliado, el bono pensional si a ello hubiere lugar y, finalmente, con "(...) la suma adicional que sea necesaria para completar el capital que financie el monto de la pensión". Los mismos artículos prescriben que la denominada suma adicional estará a cargo de la aseguradora con la cual haya contratado la Administradora de Fondos de Pensiones el seguro de invalidez y de sobrevivientes.

En forma correlativa, en el artículo 60 literal b de la citada ley, en concordancia con el artículo 20 del mismo ordenamiento<sup>1</sup>, se dispuso como contraprestación de este servicio que una proporción del 3% del ingreso base de cotización del afiliado se destine a financiar las primas de los seguros para atender las pensiones de invalidez y de sobrevivientes.

A su turno, en el artículo 108 de la precitada ley se señalan las reglas y condiciones generales bajo las cuales deben operar "los seguros que contraten las administradoras para efectuar los aportes adicionales necesarios para financiar las pensiones de invalidez y sobrevivientes (...)".

Posteriormente, el Gobierno Nacional a través de los Decretos 876 y 1161 ambos de 1994, fijó

las reglas particulares aplicables al seguro de invalidez y sobrevivencia, respecto de las cuales esta Superintendencia impartió instrucciones a través del Capítulo II numeral 3.2 de la Circular Externa Básica Jurídica 007 de 1996.

En forma adicional, el artículo 135 de la ley antes citada, extendió a los seguros previsionales el tratamiento tributario preferencial previsto para los recursos obtenidos por las entidades que realicen actividades propias del Sistema General de Pensiones consistente en el reconocimiento expreso de beneficios en toda clase de tributos del orden nacional. Es así como se consagran exenciones en el impuesto a la renta y complementarios sobre los ingresos por concepto de las primas destinadas al pago de los seguros de invalidez y sobrevivencia; en el impuesto de ventas sobre los servicios de seguros y reaseguros que presten las aseguradoras para invalidez y sobrevivientes y en el impuesto de timbre sobre los actos o documentos que se expidan.

Por su parte, el Decreto 841 de 1998, reglamentario del citado artículo 135, al regular la exención en tributos nacionales sobre "(...) las reservas matemáticas de los seguros de pensiones de jubilación o vejez, invalidez y sobrevivientes, así como sus rendimientos", ordena que aplica tanto al capital conformado por las primas de seguros devengadas por las aseguradoras destinado a la constitución de la reserva matemática, así como a sus rendimientos financieros.

De igual forma, el Decreto 449 del 2003, reglamentario del numeral 10 del artículo 879 del Estatuto Tributario, regula la exención en el gravamen a los movimientos financieros de los

recursos del Sistema de Seguridad Social Integral, incluyendo en relación con el Sistema General de Pensiones "(...) las reservas matemáticas de los seguros de pensiones de jubilación o vejez, invalidez y sobrevivientes, así como sus rendimientos".

## 2. Naturaleza jurídica especial de los seguros previsionales

Del contexto de las normas enunciadas se infiere que la prestación a cargo de las aseguradoras en el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad, constituye un componente de las pensiones de invalidez y sobrevivencia, en la medida en que se concreta al pago de la suma adicional requerida para completar el capital que financie el monto de pensión, recibiendo como contraprestación, una prima proveniente del ingreso base de cotización de los afiliados al sistema. Para tal efecto, la normativa propia del régimen de seguridad social en pensiones estableció las condiciones bajo las cuales opera este seguro dentro del Sistema de Seguridad Social Integral.

Así las cosas, con la creación de los seguros previsionales el legislador instituyeron un particular esquema de aseguramiento de los riesgos de invalidez y sobrevivencia del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad.

### 2.3. Marco conceptual.

❖ AFP: Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), son sociedades anónimas cuyo objeto social único y exclusivo es la administración de un fondo de pensiones, así como el otorgamiento de las prestaciones por vejez, invalidez y sobrevivencia a sus afiliados. (asofondos, 2017)

❖ PENSIÓN: Cantidad de dinero que un organismo oficial o persona independiente paga regularmente como ayuda económica por un motivo determinado. (Proteccion, 2013)

❖ CESANTÍAS: son una prestación social a cargo del empleador y a favor del trabajador que corresponde en un mes de salario por cada año de servicios prestados o proporcionalmente al tiempo de servicio. Tiene como objetivo principal dar un auxilio monetario cuando la persona termine su relación laboral; también se pueden utilizar por conceptos de remodelación de vivienda, compra de la misma o estudio propio de sus hijos o de su conyugue. (Gerencie, 2018)

❖ PENSIÓN VOLUNTARIA: son una forma de ahorro voluntario que le da a un trabajador vinculado o independiente, la posibilidad de complementar la pensión obligatoria, obtenida durante su vida laboral. El trabajador realiza aportes periódicos a un Fondo de Pensiones y Cesantías que administra los recursos a través de portafolios de inversión con diferentes niveles de riesgo y rentabilidad. (Portafolio, 2018)

- ❖ **HISTORIA LABORAL:** es un reporte de tus semanas cotizadas. Está compuesta por tres unidades básicas: empleador, afiliado y cotizaciones. Incluye las cotizaciones realizadas a partir de la fecha de afiliación a la AFP hasta la fecha. (Colpensiones, 2018)
  
- ❖ **DOBLE ASESORÍA:** las administradoras de pensiones están en la obligación de brindar a sus afiliados una doble asesoría si ellos manifiestan su intención o interés de cambiarse de régimen. Con esta información, el usuario debe determinar si el cambio le conviene o no, para concretar el traslado o mantenerse en el régimen en el cual se encuentre. (El País, 2017)
  
- ❖ **TRÁMITE PENSIONAL:** Proceso de solicitud de remuneración económica de por vida equivalente a un salario mínimo mensual vigente, también podrá hacer alusión a la solicitud de devolución de aportes que un afiliado hace a lo largo de su vida aboral a una entidad administradora de pensiones y/o cesantías. (Proteccion, 2013)

### **3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO**

A continuación se describe el proceso que se llevó a cabo para el desarrollo de los objetivos:

#### **3.1. ELABORACION DE ACTAS.**

Desde septiembre de 2019 donde inicié mi labor como practicante se detectaron varias falencias a la hora de dar un asesoramiento sobre los fondos de inversión; lo que me motivó a realizar esta planilla. La información que se maneja sobre los fondos de multiinversion es extensa y está ubicada en diferentes fuentes, lo que genera confusión al asesor e incomodidad a los clientes.

Por lo anterior, se proyecta que el diseño e implementación de la plantilla en excell soluciona estas debilidades

#### **3.2. REALIZAR LABORES OPERATIVAS EN EXCEL, WORD, GMAIL Y OUTLOOK.**

- **MICROSOFT EXCEL:** En la oficina de servicio al cliente se creó una plantilla de Excel donde se recopiló todos los fondos de inversión con sus rentabilidades respectivas, el número de participantes y el monto con el que se debe iniciar, además de incluir algunas políticas para ayuda del asesor.

Los asesores, jefes y demás personal de la oficina de servicio al cliente, donde se maneja una carpeta compartida donde se tiene acceso a la misma información, se plantea dejar el archivo de Excel para que cada uno haga uso de él en el momento que lo necesite.

La plantilla en excell se presenta adjunta al documento para la verificación de la actividad

**Figura 1. Perfil del inversionista**

PERFIL INVERSOR				
PREGUNTAS	POSIBLES RESPUESTAS			
¿Cuál es mi punto de partida?	0Sm	1Sm	2Sm	10Sm
¿De cuánto tiempo dispongo para alcanzar el objetivo?	1Mes	3 Meses	6 Meses	1 Año
¿Qué nivel de riesgo estoy dispuesto a asumir en el camino?	Bajo	Moderado	Alto	
¿Cuáles son mis metas concretas?	Finalidad del dinero			
¿Conoce sobre inversiones ?	Nada	Bajo	Moderado	Alto

**Figura 2. Fondos de Inversión**

PORTAFOLIOS MULTINVERSIÓN	P/M	COMISION	PARTICIPANTES	VALOR MINIMO
Acciones Latam	30	3%	500	826,016
Renta fija corto plazo	30	1.5%	3.799	826,016
Balanceado Conservador	30	2.7%	65.161	826,016
Balanceado Moderado	30	3%	79,748	826,016
Balanceado Crecimiento	30	3%	79,748	826,016
Protección Recaudador	30	3%	8.414	826,016
Bonos Colombia	30	3%	28.839	826,016
Protección Vista	30	1,75%	42.619	826,016
Acciones en Pesos	30	3%	18.518	826,016
Acciones Ecopetrol	30	3%	9.483	826,016

**Figura 3. Encuesta de perfil de inversión.**



**Figura 4. Fichas técnicas**



Figura 5. Fichas Técnicas



#### 4. RESULTADOS

Con el propósito de determinar los factores que han afectado continuamente el pleno desarrollo del puesto del aprendiz con referencia a la asesoría de los productos de multi inversión a los afiliados buscamos desarrollar una tabla o un simulador para que se nos facilite dar a conocer los fondos de multi inversión haciendo que la asesoría brindada sea mucho más clara y concisa a la hora de que el afiliado tome su decisión.

Se espera que se agilice el infortunio y que las personas no tengan que esperar tanto tiempo para ser atendidas por un asesor, además que el asesor que esté disponible así sea de pensión obligatoria pueda tomar el turno y que por medio de la tabla de Excel pueda dar la asesoría resolviendo cualquier duda o inquietud que tengan los afiliados o posibles afiliados sobre tasas rentabilidades o renta fija o variable.

También se espera poder crear unas preguntas para agilizar y así conocer el perfil de inversión si alto, moderado o reservado.

Con esta plantilla se ha ahorrado tiempo es cada uno de los turno de multiinversion, además que el número de los afiliados que han tomado su fondo de inversión ha aumentado además que el servicio a mejorado y todos se sienten más a gusto con el fondo de pensiones

## 5. CONCLUSIONES

En los meses que se puso en práctica la tabla de Excel se redujo el tiempo de atención además se pudo concretar nuevas alianzas con diferentes empresas y empleados de las mismas ya que los asesores externos también tienen acceso a esa información, además de estos beneficios se redujo las quejas y reclamos por parte de los afiliados respecto al fondo de inversión.

Se identificó que fue de gran utilidad la tabla para agilizar los procesos, ya que se aumentó la cantidad de fondos de multiinversión tomados por los afiliados.

Se plantea hacerle mejoras futuras para continuar con su uso, ya que la plantilla de Excel cuenta con las rentabilidades trimestrales de los fondos, la cantidad de usuarios del fondo y el tiempo de permanencias

## 6. RECOMENDACIONES

Una de las principales recomendaciones para las personas que en futuras ocasiones, vayan a utilizar esta plantilla: es que se debe modificar de manera periódica, ya que de manera trimestral se da un nuevo reporte en las fichas técnicas. Además de brindar capacitaciones periódicas sobre inversiones y todos los grandes campos de estudio en el que se puede profundizar.

También se recomienda que se brinde capacitación inicial al aprendiz sobre cómo identificar el perfil inversor, haciendo que se reduzca el tiempo de la asesoría y él pueda brindar la información acertada.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, L. M. (2015). *practica jefatura comercial*. Bucaramanga.
- Arroyave, A. M. (2017). *repositorio esumer*. Obtenido de repositorio esumer:  
<http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/ESUMER/923/1/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- asofondos*. (7 de 3 de 2017). Obtenido de asofondos: <http://www.asofondos.org.co/node/59>
- Ayala, O. &. (2002). *CEPAL*. Obtenido de Comision economica para america latina y el caribe:  
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/5096-politicas-promover-ampliacion-lacobertura-sistema-pensiones-colombia>
- BNAMERICAS*. (s.f.). Obtenido de BNAMERICAS: <https://www.bnamericas.com/company-profile/es/administradora-de-fondos-de-pensiones-y-cesantias-proteccion-sa-afp-proteccion>
- Colpensiones*. (09 de 07 de 2018). Obtenido de Colpensiones:  
[https://www.colpensiones.gov.co/venportufuturo/Publicaciones/aprende\\_sobre\\_pensiones/que\\_es\\_la\\_historia\\_laboral#](https://www.colpensiones.gov.co/venportufuturo/Publicaciones/aprende_sobre_pensiones/que_es_la_historia_laboral#)
- Creswell. (22 de 03 de 1998). *Eumed.net*. Obtenido de Eumet.ned: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque\\_cualitativo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html)
- El Pais*. (15 de 12 de 2017). Obtenido de El Pais: <https://www.elpais.com.co/colombia/que-es-la-doble-asesoria-pensional-aqui-le-explicamos.html>
- Gerencie*. (5 de 2 de 2018). Obtenido de Gerencie: <https://www.gerencie.com/que-son-las-cesantias.html>
- Jenny paola cruz tejada, J. a. (2015). *repository usergioarboleda*. Obtenido de repository usergioarboleda:  
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/749/Dise%C3%B1o%20del%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20calidad%20en%20el%20proceso%20de%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente%20para%20el%20fondo%20de%20pensiones%20y%20cesant%C3%ADas..pdf?sequ>
- Martinez, H. D. (2017). *repository usta*. Obtenido de repository usta:  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9667/NietoHector2017.pdf?sequence=1>
- miguel. (s.f.). *colombialegalcorp*. Obtenido de colombialegalcorp:  
<https://colombialegalcorp.com/sistema-de-pensiones-en-colombia/>
- Portafolio*. (20 de 3 de 2018). Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/jubilacion/que-es-la-pension-voluntaria-y-como-funciona-515377>
- Proteccion*. (01 de 01 de 2013). Obtenido de Proteccion:  
<https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion/web/home/proteccion-conecta/consumidor-financiero/informacion-productos-servicios/obligatorias/que-es-pension>

*Proteccion.* (01 de 02 de 2013). Obtenido de Proteccion:  
<https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion/web/home/home-afiliados-pensionados/home-afiliados/como-obtener-mi-pension/sobre-pension-vejez>  
*que es proteccion.* (2013). medellin.

*Superintendencia Financiera de Colombia.* (12 de 2005). Obtenido de SFC:  
<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15565&dPrint=1>

*universia.* (04 de 09 de 2017). Obtenido de universia:  
<http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

UTS. (2014). *uts.edu.co*. Recuperado el 15 de 11 de 2016, de [www.uts.edu.co](http://www.uts.edu.co)

*Wikipedia.* (8 de 11 de 2018). Obtenido de wikipedia:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Administradoras\\_de\\_Fondos\\_de\\_Pensiones\\_y\\_de\\_Cesantía\\_de\\_Colombia](https://es.wikipedia.org/wiki/Administradoras_de_Fondos_de_Pensiones_y_de_Cesantía_de_Colombia)

*Wikipedia.* (10 de 10 de 2018). Obtenido de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Documento Zapata, J. Y. \(2017\). creacion de un manual de instrucciones para el desarrollo integro de nuevos aprendices](https://es.wikipedia.org/wiki/Documento_Zapata,_J._Y._(2017)._creacion_de_un_manual_de_instrucciones_para_el_desarrollo_integro_de_nuevos_aprendices). Bucaramanga.

## 8. ANEXOS

Anexo 1: Se presenta la plantilla en excell diseñada y elaborada durante la práctica empresarial en cumplimiento de los objetivos