



**REALIZAR UN ESTUDIO DE LAS TARIFAS DE  
RECREACIÓN Y TURISMO DE LAS CAJAS DE  
COMPENSACIÓN FAMILIAR, (C.C.F) QUE PERMITA EL  
ANÁLISIS DE EFICIENCIA, EFICACIA Y OPORTUNIDAD  
EN EL ACCESO Y PRESTACIÓN DE LOS MISMOS CON  
ENFOQUE TERRITORIAL Y DIFERENCIAL**

**Producto 18**

Documento de Informe final donde se consolidan los hechos examinados,  
las conclusiones y recomendaciones del objeto del estudio

**Versión N° 3**  
23/02/2024  
Bogotá, D.C.

## Tabla de contenido

1.	Introducción .....	5
2.	Objetivo.....	6
3.	Alcance.....	6
4.	Glosario.....	6
5.	Sobre el estudio.....	8
5.1.	Información primaria.....	8
5.1.1.	Componente cuantitativo .....	8
5.1.2.	Componente cualitativo.....	9
5.2.	Información secundaria.....	9
5.3.	Limitaciones .....	9
5.4.	Metodología y entregables.....	10
6.	Población afiliada al Sistema de Subsidio Familiar .....	11
6.1.	Nivel nacional .....	11
6.2.	Beneficiarios a nivel nacional de los servicios de alojamiento y pasadía .....	12
6.3.	Tendencias identificadas en los afiliados nacionales .....	13
7.	Población afiliada a las 13 CCF priorizadas .....	13
7.1.	Afiliados en las 13 CCF.....	14
7.2.	Afiliados por CCF.....	15
7.3.	Afiliados según género.....	16
7.4.	Afiliados según edad .....	16
8.	Población usuaria de los servicios de pasadía y alojamiento .....	17
8.1.	Cifras para pasadía y alojamiento .....	17
8.2.	Tendencias relevantes en la frecuencia de acceso .....	18
9.	Tarifas y acceso a los servicios de alojamiento y pasadía .....	18
9.1.	Zona Cundinamarca-Bogotá.....	19
9.2.	Zona Caribe.....	19
9.3.	Zona Eje Cafetero.....	20
10.	Demanda en servicios de alojamiento y pasadía .....	21
10.1.	Zona Cundinamarca-Bogotá.....	21
10.2.	Zona Caribe.....	22
10.3.	Zona Eje Cafetero.....	23
10.4.	Hallazgos relevantes entre demanda efectiva y proyectada .....	23
11.	Ejecución presupuestal en las 13 CCF.....	24
11.1.	Estadísticas de referencia .....	24
11.2.	Hallazgos relevantes por CCF .....	24
11.2.1.	Zona Bogotá-Cundinamarca.....	24
11.2.2.	Zona Caribe.....	26
11.2.3.	Zona Eje Cafetero .....	28
12.	Costeo uniforme en las 13 CCF.....	29
12.1.	Resultados relevantes .....	30
13.	Relación costo-beneficio en las 13 CCF.....	32
13.1.	Conclusiones generales.....	32
13.2.	Conclusiones por CCF.....	33
14.	Incidencia de los servicios complementarios en las 13 CCF .....	34
14.1.	Hallazgos relevantes .....	35
14.1.1.	Zona Bogotá-Cundinamarca.....	35
14.1.2.	Zona Caribe.....	36
14.1.3.	Zona Eje Cafetero .....	38
15.	Efectividad y sostenibilidad de las tarifas de alojamiento y pasadía .....	38
15.1.	Hallazgos relevantes .....	39
15.1.1.	Zona Bogotá-Cundinamarca.....	39
15.1.2.	Zona Caribe.....	40
15.1.3.	Zona Eje Cafetero .....	41
16.	Análisis de la implementación de la tercerización en las 13 CCF .....	42
16.1.	Figura de la tercerización en las CCF .....	42
16.2.	Determinantes de la decisión de tercerizar servicios o no .....	43
16.3.	Tercerización y competitividad.....	45
17.	Análisis de la aplicabilidad de la Circular 0019 de 2016.....	46
17.1.	Implementación de la Circular .....	47
17.1.1.	Zona Caribe.....	47
17.1.2.	Zona Eje Cafetero .....	48

---

17.1.3.	Zona Cundinamarca-Bogotá.....	48
17.2.	Conclusiones y recomendaciones .....	48
18.	Aplicabilidad y resultados del Convenio “Caja sin Fronteras” .....	49
18.1.	Cobertura del Convenio .....	50
18.1.1.	Zona Cundinamarca-Bogotá.....	50
18.1.2.	Zona Caribe.....	51
18.1.3.	Zona Eje Cafetero .....	51
18.2.	Hallazgos relevantes .....	51
19.	<i>Benchmarking</i> del sector.....	52
20.	<i>Satisfacción de los afiliados</i> .....	55
21.	Recomendaciones.....	56
21.1.	A nivel de la SSF.....	57
21.2.	A nivel de la CCF .....	58
	Referencias bibliográficas.....	62

## Índice de Tablas

Tabla 1. Cajas de Compensación Familiar del estudio .....	6
Tabla 2. Ficha técnica del instrumento y aplicación .....	8
Tabla 3. Población y muestra de afiliados por CCF .....	9
Tabla 4. Listado de entregables del estudio, fuentes de información y metodologías implementadas .....	10
Tabla 5. Población afiliada en categorías A, B y C a nivel nacional: 2019 y 2022 .....	11
Tabla 6. Cobertura de acceso a alojamiento y pasadía a nivel nacional en el año 2019 según género y edad.....	12
Tabla 7. Cobertura de acceso a alojamiento y pasadías a nivel nacional en el año 2022 según género y edad.....	12
Tabla 8. Población total afiliada en las tres regiones en los años 2019 y 2022 .....	14
Tabla 9. Población afiliada por región en los años 2019 y 2022 .....	14
Tabla 10. Población afiliada y distribución porcentual de las categorías A y B en las tres regiones para los años 2019 y 2022.....	14
Tabla 11. Número de afiliados por región en las Cat. A y B con otras categorías en los años 2019 y 2022 .....	15
Tabla 12. Número y porcentaje de afiliados por género en las tres regiones en los años 2019 y 2022.....	16
Tabla 13. Número de afiliados según rangos de edad en las tres regiones en los años 2019 y 2022.....	16
Tabla 14. Población que ha accedido a servicios de pasadía y alojamiento: 2019 y 2022.....	17
Tabla 15. Empresas afiliadas, población cubierta y afiliados, 2019 - 2022.....	24
Tabla 16. Relación de las CCF según tercerización.....	42
Tabla 17. Cajas de compensación por tipo de tercerización.....	43
Tabla 18. Índice de Competitividad para los servicios de pasadía y alojamiento 2022 .....	45
Tabla 19. Aplicación matriz por territorio .....	47
Tabla 20. Coberturas atendidas en todos los programas de pasadía y alojamiento Convenio CSF: .....	50
Tabla 21. Coberturas atendidas en todos los programas de pasadía y alojamiento Convenio CSF: .....	51
Tabla 22. Coberturas atendidas en todos los programas de pasadía y alojamiento Convenio CSF: .....	51
Tabla 23 Comparación de tarifas 2023 de alojamiento por región .....	54

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribución porcentual de los afiliados por CCF en los años 2019 y 2022.....	15
--	----

## 1. Introducción

La conformación de las Cajas de Compensación (CCF) tiene como antecedente, la expedición de la Ley 90 de 1946 que crea el Instituto Colombiano de los Seguro Sociales (ISS) y establece el seguro social obligatorio. Derivada de esta Ley, en 1950, se estableció el modelo de las Cajas de Compensación Familiar para gestionar el subsidio familiar como parte de los beneficios laborales de los colombianos.

De acuerdo con la Ley 920 de 2004, las CCF son entidades privadas sin ánimo de lucro, de redistribución económica y naturaleza solidaria (Díaz Ávila, García Gallo, & Segura Lozano, 2016), “organizadas como corporaciones, de naturaleza especialísima que desarrollan una función social al recaudar, operar y gestionar los aportes parafiscales del subsidio familiar para que beneficien a los trabajadores y sus familias” (Superintendencia de Subsidio Familiar-SSF, 2022).

El modelo de CCF se oficializó en el país a través del Decreto 118 de 1957. Posteriormente, en 1960 se crea la Asociación de Cajas de Compensación Familiar – Asocajas. Luego, con el Decreto 3151 de 1962 se reemplazó la obtención de un subsidio económico a uno que integre servicios sociales ampliando la cobertura a servicios de salud, supermercados, educación, recreación y cultura.

El subsidio familiar no hace parte del salario, es una prestación social. Los trabajadores que hacen parte del sistema se clasifican en tres categorías: A, B y C, existe una cuarta categoría, D, en donde se clasifican las personas que acceden a los servicios de las CCF, pero no son afiliados, y por lo tanto asumen el costo total de las tarifas sobre los servicios que prestan las Cajas. Esa clasificación se da según el número de Salarios Mínimos Mensuales (SMMLV) que percibe el trabajador y determina el tipo de subsidio al que tiene derecho, por ello la categoría A es la que mayor porcentaje de subsidio recibe al devengar hasta dos salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), luego la categoría B, representa a quienes reciben entre dos y cuatro SMMLV, y finalmente en la C, están aquellos afiliados que devengan más cuatro SMMLV (Díaz Ávila, García Gallo, & Segura Lozano, 2016).

Dentro de las acciones que las Cajas han decidido emprender, en su misionalidad de brindar bienestar integral a los trabajadores, está el impulso al turismo social. Este concepto surge fuertemente en 1970, bajo la idea de que los afiliados, junto con sus familias, pudieran disfrutar de programas turísticos y recreativos. Derivado de esto en 1974, se fundó la Promotora de Turismo Social – Prosocial, que tenía como objetivo formular, proponer, promocionar y fomentar programas de recreación y turismo a nivel nacional, focalizándose en el sector público; sin embargo, la entidad fue liquidada en 2001 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

En 1991, con la incorporación del Artículo 52 de la Constitución Política Colombiana, se ratifica el derecho de los colombianos al ocio, esparcimiento, aprovechamiento del tiempo libre y la recreación. Este derecho se garantiza de manera independiente, no limitándose únicamente a quienes están vinculados laboralmente, como se contemplaba anteriormente (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023). Esta nueva disposición reafirmó el compromiso constitucional con la garantía de derechos fundamentales en el ámbito del ocio y la recreación para diversos segmentos de la población (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023) dando paso, a legislaciones posteriores como la Ley General de Turismo (Ley 300 de 1996).

Es en ese contexto que las CCF incorporan al turismo en sus portafolios de servicio, como parte de la atención integral a los afiliados, jugando un rol crucial en la promoción del turismo y la recreación en Colombia; ya que han democratizado estos servicios a un espectro más amplio de la población. Por este motivo las Cajas son claves para el desarrollo de este sector económico, especialmente ante los recientes desafíos económicos y sanitarios que trajo consigo la pandemia de Covid 19 en 2020.

La SSF en su misionalidad de hacer inspección, vigilancia y control ha desarrollado diversos análisis del sector. El presente análisis nace del interés de la Superintendencia del Subsidio Familiar por comprender el comportamiento de las tarifas de los servicios de recreación y turismo, ya que estas son el vehículo mediante el cual se hace efectivo el subsidio a la demanda que garantiza el acceso y la prestación del servicio a los afiliados, en especial los de las Categorías A y B. Los productos desarrollados revisan las tarifas de los servicios de pasadía y alojamiento en términos de eficiencia, eficacia y oportunidad; integrando al análisis los enfoques de género, territorial y ciclo de vida.

Es importante mencionar, que esta consultoría da continuidad a un estudio anterior desarrollado por un consultor externo, en 2012, para la Superintendencia Delegada para Estudios Especiales y la Evaluación de Proyectos de la SSF.

Ese estudio analizó las tarifas de 12 CCF a nivel nacional, con el fin de revisar si se garantizaba el acceso de los trabajadores afiliados al subsidio familiar. Dentro de sus conclusiones, se dejaron planteados algunos temas que el presente estudio retoma, como: la necesidad de la estructuración del sistema de costos para el establecimiento de tarifas en los servicios sociales prestados por las CCF y el revisar la priorización de las categorías A y B dentro de la prestación de los servicios sobre los no afiliados y empresas.

## 2. Objetivo

Presentar de forma consolidada los principales hechos, conclusiones y recomendaciones del estudio de las tarifas de recreación y turismo de las CCF que permita el análisis de eficiencia, eficacia y oportunidad en el acceso y prestación de los mismos con enfoque territorial y diferencial.

## 3. Alcance

El estudio tiene un alcance territorial definido en tres regiones: Caribe, Eje Cafetero y Cundinamarca-Bogotá. La población objetivo son los afiliados de trece Cajas de Compensación Familiar de dichas regiones, haciendo un énfasis especial en los afiliados de las Categorías A y B que hacen uso de los servicios de alojamiento y pasadía. Así mismo, se priorizó la aplicación de análisis complementarios en materia de género y por rangos de edad (de 14 a 28 años y mayores de 60 años).

Las trece CCF priorizadas por la SSF para este estudio según su región se visualizan en la

Tabla 1.

*Tabla 1. Cajas de Compensación Familiar del estudio*

Región	Caja de Compensación Familiar	Región	Caja de Compensación Familiar
Bogotá-Cundinamarca	• COLSUBSIDIO	Eje Cafetero	• COMFAMILIAR Risaralda
	• COMPENSAR		• COMFENALCO Quindío
	• CAFAM		• Caldas COMFAMILIARES
Caribe	• Cajamag	Caribe	• COMFAMILIAR Cartagena
	• CCF Sucre		• COMFENALCO Cartagena
	• COMBARRANQUILLA		• COMFAMILIAR del Atlántico
	• COMFACOR		

Fuente: pliego de condiciones.

## 4. Glosario

Algunos conceptos transversales a lo largo del estudio<sup>1</sup> son:

- **Acceso:** se refiere a la frecuencia de uso efectivo por parte de los afiliados de los servicios de alojamiento y pasadía. La información suministrada por las CCF se basa en las diferentes modalidades que tienen los afiliados en el momento del ingreso (a través del pago en las taquillas de las gerencias administrativas, los servicios de pago electrónico o por medio de la adquisición de bonos). El registro reportado no diferencia si un usuario accede una o más veces al mismo servicio.

Las variables que relacionan este concepto son: Número de afiliados (que hacen uso efectivo de los servicios de pasadía y alojamiento reportado por la CCF) y porcentaje de acceso, por medio de la relación entre la cobertura y el número total de afiliados.

- **Afiliados:** empleados que están inscritos en una CCF a través de sus empleadores, quienes realizan contribuciones mensuales equivalentes al 4% del salario de los trabajadores.
- **Alojamiento:** se refiere a la atención temporal que otorgan las CCF a los trabajadores y beneficiarios del Subsidio Familiar en establecimientos dedicados a proporcionar

<sup>1</sup> Para consultar otros conceptos y mayores claridades remitirse al documento del respectivo producto.

hospedaje. Estos establecimientos pueden ser hoteles, hostales, cabañas u otros similares, y deben cumplir con los requisitos establecidos por la normativa correspondiente.

- **Caja de Compensación Familiar (CCF):** es una entidad privada sin ánimo de lucro, que forma parte del Sistema de Seguridad Social Integral de Colombia, por medio de las cuales se administra y paga el subsidio familiar. Estas entidades buscan mejorar la calidad de vida de los trabajadores afiliados y sus familias, especialmente los de ingresos bajos y medios, mediante la administración de los aportes de los empleadores.
- **Cobertura:** indica el tamaño de la población que se beneficia de los programas sociales y económicos que las CCF administran, para el caso del estudio, lo que se refiere a las personas que acceden a los servicios de alojamiento y pasadía.
- **Ejecución presupuestal:** la ejecución presupuestal es el proceso mediante el cual se lleva a cabo el seguimiento y la realización de los presupuestos planificados por una organización, sea esta una empresa, una institución gubernamental o cualquier otro tipo de entidad. En este proceso, se compara lo presupuestado, es decir, las estimaciones de ingresos y egresos proyectados para un periodo determinado con los resultados reales de las operaciones financieras o hechos económicos.
- **Empresas afiliadas:** son aquellas que, conforme a la ley, están inscritas en el Sistema de Seguridad Social Integral, y realizan las contribuciones correspondientes para sus trabajadores. Estas contribuciones son obligatorias y pretenden financiar los programas del sistema de seguridad social.
- **Gestión Presupuestal:** proceso de planificación, ejecución, seguimiento y control de los recursos financieros de una entidad, en este caso, las CCF, orientado a asegurar la eficiencia, eficacia y efectividad en el uso de los recursos disponibles.
- **Participación porcentual:** se refiere al porcentaje que representa una parte específica de un todo. Se utiliza comúnmente para expresar cómo se distribuye un conjunto de elementos o valores dentro de un total, permitiendo una comparación relativa de cada parte con respecto al conjunto. En un contexto práctico, la participación porcentual se calcula dividiendo el valor de la parte específica entre el valor total de todos los elementos, y luego multiplicando el resultado por 100 para convertirlo en un porcentaje.
- **Pasadía:** Servicio que incluye actividades recreativas y de ocio (programas culturales, deportivos y de esparcimiento diseñados específicamente para los afiliados) que se pueden disfrutar por un día sin derecho a pernoctar en las instalaciones de la Caja u establecimiento que preste el servicio.
- **Persona a cargo:** persona que integra el grupo familiar del afiliado, que depende económicamente de él y que genera el reconocimiento del subsidio familiar. Éstas personas se definen así: 1. Los hijos que no sobrepasen la edad de 18 años, legítimos, naturales, adoptivos y los hijastros. Después de los 12 años se debe acreditar la escolaridad en establecimiento docente debidamente aprobado. 2. Los hermanos que no sobrepasen la edad de 18 años, huérfanos de padres, que convivan y dependan económicamente del trabajador y que acrediten la escolaridad. 3. Los padres del trabajador beneficiario mayores de 60 años, siempre y cuando ninguno de los dos reciba salario, renta o pensión alguna. 4. Los hijos y hermanos huérfanos de padres mayores de 18 años, los padres del afiliado menores de 60 años que presenten una condición de discapacidad, y 5. Los dependientes por custodia en los términos establecidos por la autoridad competente (Super Intendencia de Subsidio Familiar, 2022).
- **Población cubierta:** Dentro del contexto de las Cajas de Compensación Familiar (CCF), la "población cubierta" se refiere a todos los trabajadores afiliados a una CCF y sus familias, quienes se benefician de los subsidios bien sean en dinero, especie o servicios.
- **Porcentaje de acceso:** acceso se relaciona en el numerador el total de personas que acceden registrados frente al total de afiliados que registraron las CCF de las tres regiones objeto de estudio para cada período de estudio.
- **Servicios complementarios:** se caracterizan por ser aquellos que añaden valor y enriquecen la experiencia de pasadía y alojamiento sin ser parte de la estructura básica del servicio. Estos servicios abarcan una amplia gama de actividades recreativas, deportivas,

opciones de alimentación, accesos exclusivos a atracciones, transporte, actividades específicas, bienestar, y excursiones.

- **Servicios no complementarios:** son aquellos fundamentales de la estructura de un servicio de pasadía o alojamiento, que constituyen una oferta básica. Estos servicios incluyen el hospedaje en diversas modalidades, acceso a instalaciones físicas esenciales como canchas deportivas y espacios para eventos, y opciones básicas de alimentación que son parte integral del paquete de alojamiento o pasadía. También engloban servicios fundamentales de seguridad, asistencia, y accesibilidad a las instalaciones y eventos programados, asegurando que los afiliados tengan todo lo necesario para una estancia segura y comfortable.

## 5. Sobre el estudio

El estudio involucró la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos para la investigación, implementando técnicas de recolección de información tanto primaria, como secundaria, que permitieran dar respuesta al objeto del contrato y a cada uno de los entregables del mismo.

Las fuentes y técnicas implementadas se detallan a continuación:

### 5.1. Información primaria

La información primaria requerida para el estudio se obtuvo a través de tres instrumentos de recolección desarrollados por el equipo consultor y aprobados por la SSF, uno cuantitativo y dos cualitativos, los cuales se desarrollaron en el primer trimestre del estudio.

#### 5.1.1. Componente cuantitativo

En el método cuantitativo del estudio se implementaron encuestas telefónicas a los afiliados y afiliadas de las CCF, focalizadas en el estudio, y que hicieran uso de los servicios de alojamiento y pasadía.<sup>2</sup> La ficha técnica del instrumento<sup>3</sup> y del método de aplicación se sintetizan en la Tabla 2.

Tabla 2. Ficha técnica del instrumento y aplicación

Ítem	Descripción
<b>Objetivo</b>	Realizar un análisis de la satisfacción y percepción de los afiliados de las CCF frente a los servicios prestados en la vigencia del 2023.
<b>Universo de estudio</b>	Hombres y mujeres afiliadas a las 13 CCF.
<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>975 afiliados</b> distribuidos en 13 CCF. <b>(78 por cada CCF).</b>
<b>Selección muestral</b>	Se aplicó a los afiliados a las CCF en las categorías A y B que accedieron a los servicios de alojamiento y pasadía. Para la selección de la muestra, se utilizó un muestreo probabilístico estratificado simple en una etapa.
<b>Tipos de preguntas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 19 preguntas de respuesta única</li> <li>• 33 preguntas de escala de puntuación</li> <li>• 9 preguntas de escala de Likert</li> </ul>
<b>Información recopilada</b>	La encuesta indagó por las siguientes dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sociodemográfica y ocupacional del afiliado</li> <li>• Información de la CCF a la cual está afiliado</li> <li>• Acceso a los servicios de alojamiento y pasadía ofrecidos por la CCF</li> <li>• Uso a los servicios de alojamiento y pasadía ofrecidos por la CCF</li> <li>• Percepción de los servicios de alojamiento y pasadía ofrecidos por la CCF</li> <li>• Satisfacción de los servicios de alojamiento y pasadía ofrecidos por la CCF</li> </ul>
<b>N° preguntas realizadas</b>	61 preguntas
<b>Periodo de creación</b>	20 de noviembre al 11 de diciembre de 2023
<b>Margen de error</b>	10%
<b>Nivel de confianza</b>	90%
<b>Probabilidad de éxito</b>	50%
<b>Periodo de aplicación</b>	28 de noviembre al 7 de diciembre de 2023
<b>Duración promedio</b>	La duración promedio de la aplicación de la encuesta fue de 10 minutos

Fuente: elaboración propia

El tamaño muestral proyectado por CCF según universo se sinteriza en la Tabla 3. Al final se obtuvieron un total de **938** encuestas.

<sup>2</sup> Para más detalles de la metodología cuantitativa remítase al documento metodológico del Producto 1 y al documento del Producto 12, en el cual también se pueden visualizar los resultados de las principales preguntas del instrumento.

<sup>3</sup> El instrumento fue desarrollo en Google Forms y puede ser visualizado en:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScFzskHv18D-iebRKcGYqDDMxquHkFMr6kwkwwW\\_otyUwhtNA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScFzskHv18D-iebRKcGYqDDMxquHkFMr6kwkwwW_otyUwhtNA/viewform)

Tabla 3. Población y muestra de afiliados por CCF

Región	Caja de Compensación Familiar	N° afiliados	Muestra proyectada	Muestra efectiva
Bogotá-Cundinamarca	COMPENSAR	1.250.264	78	78
	COLSUBSIDIO	1.405.432	78	78
	CAFAM	676.675	78	78
Eje Cafetero	COMFENALCO QUINDIO	95.421	78	78
	Caldas COMFAMILIARES	171.507	78	78
	COMFAMILIAR RISARALDA	190.892	78	80
Caribe	Cajamag	120.076	78	78
	CCF Sucre	56.238	78	78
	COMBARRANQUILLA	164.910	78	78
	COMFACOR	104.877	78	78
	COMFAMILIAR Cartagena y Bolívar	36.883	78	78
	COMFAMILIAR del Atlántico	245.200	78	49*
	COMFENALCO CARTAGENA	248.398	78	78
<b>Total</b>		<b>4.766.773</b>	<b>1.014</b>	<b>938**</b>

\*La muestra entregada por la CCF COMFAMILIAR ATLANTICO no es representativa, debido a que la encuesta fue realizada por la misma CCF y no se alcanzó la meta muestral. \*\* Total sin contar la muestra de la CCF Comfamiliar Atlántico.

Fuente: cálculos propios, registros SSF.

### 5.1.2. Componente cualitativo

El método cualitativo se basó en la implementación de dos técnicas: i) entrevistas virtuales semi-estructuradas a los funcionarios responsables de las trece CCF priorizadas<sup>4</sup> y ii) la visita en campo de centros y parques recreacionales en las tres regiones usando un instrumento de observación no participante (ONP)<sup>5</sup>. La primera técnica tuvo como objetivo el validar y ampliar la información recopilada a través de otros medios de cada una de las CCF, así como el de resolver las dudas e inquietudes de la misma, permitiendo tener total claridad para la construcción de cada entregable. Por su parte, la visita a los centros y parques recreacionales tuvo como objetivo validar *in situ* y contar con registros fotográficos de las características y condiciones de los servicios de alojamiento y pasadía ofrecidos por cada CCF; con la aplicación del instrumento ONP se buscó sistematizar la información de la visita y que esta sirviera especialmente para el análisis de tercerización, servicios complementarios y *benchmarking*.

### 5.2. Información secundaria

En cuanto a la información secundaria se emplearon principalmente tres fuentes:

- La documentación recibida a través de correo electrónico por cada una de las CCF (Estados financieros, portafolios de servicios, servicios complementarios, estructura de costos, información de tarifas, tercerización, entre otros).
- La información de bases de datos, normatividades nacionales y documentación de las CCF por parte de la SSF.
- Consulta en internet y en los micro sitios de cada una de las CCF del estudio por parte del equipo consultor.
- Bases de datos con información de afiliados y cobertura de las CCF (para lo cual se firmaron acuerdos de confidencialidad de la información).

### 5.3. Limitaciones

Entre las limitaciones que se presentaron a lo largo del estudio, se destacan:

- No contar con la base afiliados de Comfamiliar Atlántico*, esto implicó que para esta CCF puntual no se cuenten con resultados estadísticamente representativos dado que, por un lado, la encuesta la aplicó la misma CCF lo que no garantiza que los resultados no tengan sesgos y, por otro lado, no se cumplió la meta muestral establecida.
- Información fuera del periodo de estudio o desactualizada*: En particular para el producto 14, sobre la aplicabilidad del Convenio “Caja sin Fronteras”, se recibió parte de la información que no pertenecía al periodo de estudio y frente a las bases de datos de afiliados suministradas por las CCF gran parte de la información de contacto estaba desactualizada.
- Información secundaria insuficiente para aplicar metodologías*: para algunas de las CCF focalizadas del estudio no se contó con la información suficiente para aplicar algunos análisis, esto afectó la estandarización de las técnicas y las conclusiones.

<sup>4</sup> El instrumento fue desarrollado en Word y puede ser visualizado en: <https://1drv.ms/w/s!AkZL1mh7-fCLgr0ZWmjDbNbujkvHWg?e=Ih7jWj>

<sup>5</sup> Este instrumento fue desarrollado en Google Forms y puede ser visualizado en: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScgf1aRW\\_K\\_11ClAYEDN57aY3dNlxUuQtRANBcJqse87Dgi\\_Q/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScgf1aRW_K_11ClAYEDN57aY3dNlxUuQtRANBcJqse87Dgi_Q/viewform)

- *Información secundaria no homogénea o estandarizada:* para el desarrollo de algunas metodologías (especialmente en el tema de costos y estimaciones) y análisis propuestos dentro del estudio, se presentó la dificultad de que parte de la información secundaria no era homogénea dentro de los diferentes temas, lo que dificultó su análisis.
- *Limitación de la información para el desarrollo de algunas metodologías y productos:* dada la calidad y cantidad de información enviada, algunos procesos o análisis no fueron tan amplios o robustos como se esperaba.

#### 5.4. Metodología y entregables

El estudio contempló un total de 18 productos/entregables, cada uno de los cuales implicó el uso de determinados métodos y técnicas de recolección de información y el uso de fuentes de información primaria y/o secundaria. Los productos, fuentes de información utilizadas y las metodologías implementadas se listan en la Tabla 4.

Tabla 4. Listado de entregables del estudio, fuentes de información y metodologías implementadas

N° Producto	Descripción	Fuentes de información empleadas	Metodología(s) Implementada(s) <sup>6</sup>
Producto 1	Entrega del plan de trabajo	No aplica	No aplica
Producto 2	Entrega de informes mensuales	No aplica	No aplica
Producto 3	Análisis de las tarifas y el acceso por categorías de afiliados y sus beneficiarios a los servicios de alojamiento y pasadía de cada una de las Cajas identificadas	Información de afiliados y tarifas SSF Información de acceso y afiliados de las CCF	Estadística descriptiva Indexación
Producto 4	Documento que presente los cálculos de la relación beneficio – costo por medio de un indicador para cada CCF que presta los servicios de pasadía y alojamiento durante el año 2022	Encuesta a afiliados Estados financieros de las CCF	Método de Valoración Contingente (MVC) Relación Beneficio-Costo
Producto 5	Análisis de la incidencia de los servicios complementarios de alimentación, transporte y otros identificados por las Cajas de Compensación Familiar	Información de servicios complementarios, tarifas, subsidios y costos de las CCF	Estadística descriptiva Análisis de Varianza (ANOVA) Modelos de regresión
Producto 6	Documento con sus respectivos anexos que contenga el análisis sobre la utilización del modelo de tercerización por medio de operadores en la prestación de los servicios de alojamiento y pasadía de las Cajas de Compensación Familiar.	Información resultante de las entrevistas CCF Información de las CCF	Estadística descriptiva Construcción de Índice Modelo de regresión Logit Normalización de datos
Producto 7	Documento de análisis financiero de la efectividad y sostenibilidad de las tarifas con miras al uso de los servicios de alojamiento y pasadía de las Cajas de Compensación Familiar	Información de tarifas, subsidios, uso y presupuesto de las CCF	Análisis Costo-Beneficio
Producto 8	Documento, con sus respectivos anexos, que contenga el análisis de la implementación en las Cajas de Compensación Familiar de la Circular Externa 0019 de 2016.	Circular 0019-2016 SSF Entrevistas a CCF Actas de reunión CCF Modelo técnico de costos de CCF Proyecciones de cobertura, tarifas y subsidios Beta Group	Matriz de variables, indicadores y resultados Estadística descriptiva Análisis de costos
Producto 9	Documento, con sus respectivos anexos, que contenga el modelo técnico de costeo uniforme para las CCF en el servicio de recreación, componentes pasadía y alojamiento hotelero	Información de costos de las CCF	Metodología de costeo
Producto 10	Documento, con sus respectivos anexos, donde se determine la demanda efectiva del servicio de recreación, componentes pasadía y alojamiento hotelero (demanda actual / demanda proyectada).	Información de uso SSF Información de uso y tarifas CCF	<i>Machine Learning</i> Proyecciones de series de tiempo Análisis segmentado
Producto 11	Documento, con sus respectivos anexos, donde se determine el valor real entre lo presupuestado y lo efectivamente ejecutado en la prestación directa del servicio.	Información presupuestal CCF	Análisis descriptivo Análisis de variables
Producto 12	Documento, con sus respectivos anexos, que contenga la propuesta y la aplicación de los instrumentos que permitan obtener	Encuesta a afiliados Información de SSF	Estadística descriptiva Estadística inferencial

<sup>6</sup> Para conocer las metodologías implementadas en detalle por favor remitirse a cada producto en específico.

N° Producto	Descripción	Fuentes de información empleadas	Metodología(s) Implementada(s) <sup>6</sup>
	evidencia cuantitativa y cualitativa en relación con la percepción de los usuarios y la determinación del nivel de su satisfacción en relación con los servicios de pasadía y alojamiento		Indicadores / Índices de satisfacción
<b>Producto 13</b>	Documento, con sus respectivos anexos, que contenga el benchmarking o análisis comparativo de mercado con relación a los servicios	Micrositios CCF Instrumento ONP Visitas en los centros Información CCF Entrevistas a CCF	<i>Benchmarking</i> de tipo competitivo a nivel de tarifas y servicios
<b>Producto 14</b>	Documento, con sus respectivos anexos, que contenga el análisis de la aplicabilidad y los resultados del convenio "Cajas Sin Fronteras".	Información de gasto, afiliados y cobertura CCF Convenio "Caja sin Fronteras"	Análisis descriptivo de la demanda Batería de indicadores
<b>Producto 15</b>	Documento donde se determine el número de la población afiliada que se beneficia con los servicios de pasadía y alojamiento a nivel nacional para el año 2019 y para el año 2022.	Información de afiliados y cobertura SSF	Análisis descriptivo Ranking
<b>Producto 16</b>	Documento que contenga el análisis para determinar los grupos o categorías de afiliados a las Cajas de Compensación Familiar que más acceden a los servicios de pasadía y alojamiento hotelero	Información de afiliados y cobertura SSF y CCF	Análisis descriptivo
<b>Producto 17</b>	Presentar en medio magnético los instrumentos de recolección, las bases de datos y el material audiovisual utilizados durante el desarrollo del objeto contractual	Toda la información primaria y secundaria recopilada en el estudio	Repositorio virtual de información
<b>Producto 18</b>	Documento de Informe final donde se consolidan los hechos examinados, las conclusiones y recomendaciones del objeto del estudio.	Toda la información primaria y secundaria recopilada en el estudio	Resumen ejecutivo Análisis concluyente

Fuente: pliego de condiciones.

Este informe sintetiza los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones de los Productos 3 al 16. El orden en que se presentan los productos corresponde a una óptica lógica, no secuencial.

## 6. Población afiliada al Sistema de Subsidio Familiar

De acuerdo con información suministrada por la SSF, en este apartado se presentan estadísticas en relación con el total de afiliados al Sistema de Subsidio Familiar a nivel nacional, desagregado por categoría y para los dos años de estudio (2019 y 2022).<sup>7</sup>

### 6.1. Nivel nacional

La población que para el año 2019 conformaba el Sistema de Subsidio Familiar, es decir, la afiliada a todas las CCF a nivel nacional, fue de 9.670.908 afiliados, de los cuales 9.516.204 pertenecen a las categorías A, B y C, y los restantes 154.704 forman parte de los convenios. Para el año 2022 el número total de afiliados en Colombia fue de 10.566.456, de los cuales 10.427.543 estaban en las categorías A, B y C y los restantes 138.923 hacían parte de los convenios (ver Tabla 5).

Tabla 5. Población afiliada en categorías A, B y C a nivel nacional: 2019 y 2022

Población afiliada	Año		Variación Porcentual (2022 vs 2019) <sup>8</sup>
	2019	2022	
Categoría A	7.092.100	7.779.801	9,70%
Categoría B	1.490.889	1.639.460	9,97%
<b>Total Categorías A y B</b>	<b>8.582.989</b>	<b>9.419.261</b>	<b>9,74</b>
Categoría C	933.224	1.008.282	8,04%
<b>Total Categorías A, B y C</b>	<b>9.516.204</b>	<b>10.427.543</b>	<b>9,58%</b>
Convenios	154.704	138.913	-10,21%
<b>Total Nacional</b>	<b>9.670.908</b>	<b>10.566.456</b>	<b>9,26%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por la SSF, 2023.

En este sentido, la afiliación de trabajadores a las CCF en el país para las categorías A, B y C tuvo una variación positiva del 9,6% entre los años 2019 y 2022, al pasar de 9.516.204 a 10.427.543 afiliados respectivamente, lo que muestra un crecimiento en la cobertura del Sistema de Subsidio Familiar. De igual forma se aprecia que es la categoría A la que cubre el 73% del total

<sup>7</sup> Para mayores detalles puede remitirse al documento del Producto 15.

<sup>8</sup> Este tipo de porcentajes de variación se obtiene de  $(N_{2022} - N_{2019}) / N_{2019} * 100$ , donde N es la población total.

de afiliados a nivel nacional, seguida de la categoría B con una participación porcentual del 15% y la C tiene una participación del 9%. Convenios cubre solo el 1% del total de afiliados al SSF a nivel nacional.

## 6.2. Beneficiarios a nivel nacional de los servicios de alojamiento y pasadía

En 2019 el total de la población afiliada que se benefició de los servicios de alojamiento y pasadía fue de 2.501.865, lo que representa el 25,87% de la población afiliada. Visto desde las categorías el 41,4% (1.035.191) se encuentran en la Categoría A, y el 11% (265.995) de la B, tal como se observa en la Tabla 6.

Tabla 6. Cobertura de acceso a alojamiento y pasadía a nivel nacional en el año 2019 según género y edad

Categoría	Servicio	Género	% 14- 28 años	% 29-60 años	% mayores de 60 años	% N/A	% total beneficiados
A	Alojamiento	Femenino	50,9	54,2	36,7	48,7	49,9
		Masculino	49	45,6	27,4	42,1	42,6
		No binario	0	0	0	0	0
		N/A <sup>9</sup>	0	0,2	35,9	9,2	7,5
		<b>TOTAL</b>	<b>27,4</b>	<b>37,8</b>	<b>34,3</b>	<b>49,8</b>	<b>34,8</b>
	Pasadía	Femenino	48,6	51,2	16,9	55,2	43,6
		Masculino	51,4	48,7	9,6	44,5	42,5
		No binario	0	0	0	0	0
		N/A	0	0	68,4	0,4	13,9
		<b>TOTAL</b>	<b>72,6</b>	<b>62,16</b>	<b>65,68</b>	<b>50,2</b>	<b>65,2</b>
<b>TOTAL CATEGORÍA A</b>			<b>2,7</b>	<b>5,7</b>	<b>2,2</b>	<b>0,19</b>	<b>10,7</b>
B	Alojamiento	Femenino	51,1	54,4	43,1	44,7	51,9
		Masculino	48,9	45,3	33,9	37,9	44,1
		No binario	0	0	0	0	0
		N/A	0	0,2	23	17,4	4
		<b>TOTAL</b>	<b>32,6</b>	<b>45,9</b>	<b>40</b>	<b>55,9</b>	<b>42,3</b>
	Pasadía	Femenino	52,4	51,2	25,2	55,2	47,6
		Masculino	47,6	48,8	21	44,8	44,1
		No binario	0	0	0	0	0,01
		N/A	0	0	53,8	0	8,3
		<b>TOTAL</b>	<b>67,4</b>	<b>86,2</b>	<b>60</b>	<b>44,06</b>	<b>57,7</b>
<b>TOTAL CATEGORIA B</b>			<b>0,6</b>	<b>1,7</b>	<b>0,4</b>	<b>0,07</b>	<b>2,8</b>
<b>Total categoría A y B</b>							<b>1.301.186</b>
<b>Total población afiliada beneficiada</b>							<b>2.501.865</b>
<b>Total población afiliada</b>							<b>9,670,908</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por la SSF, 2023

Para el año 2022 el total de la población afiliada que se benefició de estos dos servicios fue de 2.715.292, lo que representa el 25,69%, de los cuales el 31% (841.607) pertenecían a la categoría A y el 9,5% (256.670) a la B, como se observa en la

Tabla 7.

Tabla 7. Cobertura de acceso a alojamiento y pasadías a nivel nacional en el año 2022 según género y edad

Categoría	Servicio	Género	% 14-28 años	% 29-60 años	% Mayores de 60 años	% N/A	% total beneficiados
A	Alojamiento	Femenino	48,4	47,54	52	0,4	48,3
		Masculino	51,6	52,46	48	0,7	51,1
		No binario	-	-	-	-	-
		N/A	-	-	-	99	0,6
		<b>TOTAL</b>	<b>31,2</b>	<b>39,62</b>	<b>55</b>	<b>0,6</b>	<b>38,78</b>
	Pasadía	Femenino	52,7	64,34	51	0	52,6
		Masculino	47,2	57,65	36	0,1	46,3
		No binario	-	-	-	0	0
		N/A	0,1	0,02	13	100	1,1
		<b>TOTAL</b>	<b>68,7</b>	<b>60,38</b>	<b>45</b>	<b>99,4</b>	<b>61,2</b>
<b>TOTAL CATEGORÍA A</b>			<b>10,3</b>	<b>16,91</b>	<b>3,7</b>	<b>12,98</b>	<b>31</b>
B	Alojamiento	Femenino	44,3	44	50	0,2	44,6
		Masculino	55,7	56	50	1,4	54,9
		No binario	-	-	-	-	-
		N/A	-	-	-	98,4	0,4
		<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>53</b>	<b>1</b>	<b>39,7</b>
	Pasadía	Femenino	52,4	53	47	-	36,6

<sup>9</sup> No aplica (0 - se utiliza para el reporte de coberturas cuando el servicio sea prestado de forma masiva), (Superintendencia de Subsidio Familiar, 2024)

Categoría	Servicio	Género	% 14-28 años	% 29-60 años	% Mayores de 60 años	% N/A	% total beneficiados
		Masculino	47,6	47	36	0	32,6
		No binario	-	0	-	-	0
		N/A	0	0	16	100	30,8
		<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>99</b>	<b>60,35</b>
	<b>TOTAL CATEGORÍA B</b>		<b>1,9</b>	<b>5</b>	<b>0,9</b>	<b>1,71</b>	<b>9,5</b>
<b>Total categoría A y B</b>							<b>1.098.277</b>
<b>Total población afiliada beneficiada</b>							<b>2.715.292</b>
<b>Total población afiliada</b>							<b>10.566.456</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por la SSF, 2023.

### 6.3. Tendencias identificadas en los afiliados nacionales

En lo concerniente al número de los afiliados que se beneficiaron de los servicios de alojamiento y pasadía a nivel nacional, se observa que:

- En los años 2019 y 2022, solo el 25,7% de la población total afiliada se beneficia de los servicios de alojamiento y pasadía, los cuales para el año 2019 representaban el 13,45% de la población afiliada de las Categorías A y B, y en 2022 representaba el 10,3%. Estos porcentajes son relativamente bajos, teniendo en cuenta que el subsidio familiar está dirigido para los afiliados de dichas categorías que son las que menos ingresos devengan.
- A pesar de estos bajos niveles, la Categoría A registró un aumento en su participación porcentual en el número de afiliados que se beneficiaron de los servicios de alojamiento y pasadía, pasando del 10,7% en 2019 a 31% en 2022.
- La Categoría B también aumentó, pasando de 2,8% en 2019 a 9,5% en 2022
- El comportamiento del género en cuanto a las categorías A y B y al servicio de alojamiento, en los años 2019 y 2022, es diferente, se observa en las Tabla 6 y
- Tabla 7, que, en 2019, el porcentaje de número de beneficiados del género femenino en el servicio de alojamiento (49,9% y 51,9% para A y B) era mayor con respecto al masculino en ambas categorías (42,6% y 44,1%), sin embargo, para 2022, se observa que el género masculino supera al femenino en ambas categorías (51,1% versus 48,3% en A y 54,9% versus 44,6% en B).
- El comportamiento en el total de beneficiarios para los servicios de pasadía y alojamiento fue similar para los dos períodos, es decir, para 2019 estuvo alrededor del 39% y para 2022 aproximadamente del 61%.
- El género también presenta comportamiento diferente con respecto al rango de edad, en 2019. En la categoría A, los afiliados del género femenino de 29 a 60 años se beneficiaron más que el masculino del servicio de alojamiento y pasadía, y en la Categoría B, este género predominó en todos los rangos de edad en ambos servicios.
- Para 2022, en la Categoría A, en el servicio de alojamiento, el género masculino de los rangos de edad de 29 a 60 años y mayores de 60 años se beneficiaron en mayor porcentaje que el femenino, mientras que los del género femenino de esa misma categoría se beneficiaron del servicio de pasadía en mayor porcentaje que el masculino.
- En cuanto a la Categoría B, en el servicio de alojamiento, el género masculino en los rangos de edad de 14 a 28 años y 29 a 60 años, superó porcentualmente al femenino, mientras que en el rango de edad de mayores de 60 años fue igual el porcentaje para ambos géneros.
- Con relación al servicio de pasadía, los del género femenino se beneficiaron en mayor porcentaje que el masculino en todos los rangos de edad.
- En el análisis de la información se observó que la categoría C y D, los convenios, alianzas y empresas tienen una participación en uso de estos servicios significativa ya que es del 75% aproximadamente, lo que supone que el mayor beneficio de la infraestructura de alojamiento y pasadía creada para el disfrute de los que devengan menos ingresos está siendo realmente de beneficio por el segmento de la población que devenga más de cuatro salarios mínimos legales vigentes y el sector productivo.

## 7. Población afiliada a las 13 CCF priorizadas

De acuerdo con información suministrada por cada una de las 13 CCF que han sido priorizadas por la SSF para el presente estudio, en este apartado se presentan estadísticas en relación con el total de afiliados en estas 13 CCF desagregando por categoría y para los dos años de estudio (2019 y 2022).<sup>10</sup>

### 7.1. Afiliados en las 13 CCF

El total de afiliados para el año 2019 en las trece CCF de las regiones del Caribe, Cundinamarca-Bogotá y del Eje Cafetero fue de 4.975.708 afiliados, de los cuales 4.291.797 pertenecen a categorías A y B. Para el año 2022 por su parte, el número total de afiliados fue de 5.485.836 en donde 4.766.739 estaban en las categorías A y B, lo cual representa una variación del 11,06% y muestra un crecimiento en el ingreso al Sistema de Subsidio Familiar por parte de los ciudadanos de estas regiones durante este período, tal como se presenta en la Tabla 8 (Super Intendencia de Subsidio Familiar, 2023).

Cabe destacar que la variación de afiliados presentada en las tres regiones, en sus conjunto, para las categorías A y B es mayor en 1,48 puntos porcentuales (pp) con respecto al 9,57% de crecimiento registrado a nivel nacional (ver Tabla 5).

Tabla 8. Población total afiliada en las tres regiones en los años 2019 y 2022

Año	Total afiliados	Variación 2019-2022	Categorías A y B	Variación 2019-2022
2019	4.975.708	10,25	4.291.797	11,07
2022	5.485.836		4.766.739	

Nota 1: Información sujeta a validación susceptible a modificación estadística.

Nota 2: Fecha de corte: diciembre/2022. Fecha de Consulta: diciembre de 2023.

Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada por las CCF. Reporte SIMON/SIGER.

Ahora bien, al comparar la población afiliada comparando cada una de las CCF en las regiones analizadas, se observa un comportamiento similar en ambos años y, que a pesar de que la región Cundinamarca-Bogotá tuvo el mayor número de afiliados, fue la única que presentó una disminución en la participación porcentual de las categorías A y B en el total de afiliados (-0,81 puntos porcentuales); por su parte, el Caribe y Eje Cafetero presentaron un incremento en la participación porcentual de 0,7% y 0,10 respectivamente (ver Tabla 9).

Tabla 9. Población afiliada por región en los años 2019 y 2022

Afiliados	2019	%	2022	%	Tasa de crecimiento 2019-2022
Región Caribe	941.338	18,92	1.077.051	19,63	14,42
Región Cundinamarca-Bogotá	3.589.582	72,14	3.912.989	71,33	9,01
Región Eje Cafetero	444.78	8,94	495.796	9,04	11,47
<b>Total Regiones del estudio</b>	<b>4.975.708</b>	<b>100</b>	<b>5.485.836</b>	<b>100</b>	<b>10,25</b>

Nota 1: Información sujeta a validación susceptible a modificación estadística.

Nota 2: Fecha de corte: diciembre/2022. Fecha de Consulta: diciembre de 2023.

Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada por las CCF. Reporte SIMON/SIGER.

Como se puede apreciar en la

Tabla 10, la distribución porcentual de cada una de las categorías A y B, dentro de las CCF de las tres regiones, ha registrado en 2019 y 2022 un comportamiento con variaciones de aumento de 11,68% para la Categoría A y de 8,37% para la Categoría B. Adicionalmente se aprecia que el mayor porcentaje de la población afiliada se concentra en la población que devenga hasta dos salarios mínimos legales vigentes (Categoría A), con un 81,4% para 2019 y 81,8% para 2022.

Es importante señalar en este punto, que la variación porcentual en estas tres regiones es superior a lo que ocurre a nivel nacional, en donde los incrementos en el periodo fueron de 0,08% para la categoría A y 0,06% para la categoría B<sup>11</sup>.

Tabla 10. Población afiliada y distribución porcentual de las categorías A y B en las tres regiones para los años 2019 y 2022

Categoría <sup>12</sup>	Número afiliados 2019	Número afiliados 2022	Variación Porcentual
A	3.492.462	3.900.491	11,68

<sup>10</sup> Para mayores detalles puede remitirse al documento del Producto 16.

<sup>11</sup> Para más detalles de estadísticas a nivel nacional remítase al Producto 15.

<sup>12</sup> Solo se toman en cuenta las categorías A y B que son el objetivo de este informe. Para Cat. C y convenio Afiliados Cat. C (2019): 537.753; Porcentaje de afiliados Cat. C (2019) 78,6%

Categoría <sup>12</sup>	Número afiliados 2019	Número afiliados 2022	Variación Porcentual
B	799.335	866.248	8,37
<b>Total</b>	<b>4.291.797</b>	<b>4.766.739</b>	<b>11,07</b>

Nota1: Información sujeta a validación susceptible a modificación estadística.

Nota 2: Fecha de corte: diciembre/2022. Fecha de Consulta: diciembre de 2023.

Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada por las CCF. Reporte SIMON/SIGER.

Con respecto al número de afiliados por región y categoría durante los años 2019 y 2022, se puede observar en la Tabla 11 que el número de afiliados de las CCF de Cundinamarca-Bogotá, tiene 3.4 veces más que el Caribe y 6.9 veces más que el Eje Cafetero, situación de esperarse ya que en la Ciudad de Bogotá y en Cundinamarca se encuentran los mayores centros productivos del país y por ende un mayor volumen de trabajadores; ese mismo comportamiento se mantiene para el año 2022.

Tabla 11. Número de afiliados por región en las Cat. A y B con otras categorías en los años 2019 y 2022

Región	Categoría	Afiliados 2019	Afiliados 2022
Cundinamarca -Bogotá	A	2.429.845	2.703.219
	B	601.129	629.152
	C	412.450	449.828
	Convenio <sup>13</sup>	146.158	130.790
Caribe	A	714.500	810.788
	B	134.923	165.760
	C	91.915	100.503
Eje Cafetero	A	348.117	386.484
	B	63.283	71.336
	C	33.388	37.976

Nota1: Información sujeta a validación susceptible a modificación estadística.

Nota 2: Fecha de corte: diciembre/2022. Fecha de Consulta: diciembre de 2023.

Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada por las CCF. Reporte SIMON/SIGER.

## 7.2. Afiliados por CCF

A continuación, se analiza la distribución porcentual de cada CCF con relación al total de Cajas que hacen parte del estudio. El comportamiento del número de afiliados en las CCF entre el año 2019 y 2022 presentó una tendencia creciente en general. Puntualmente:

- **Crecimientos superiores al 20% en:**  
Cajamag (20,6%), Comfamiliar Sucre (21,5%), Comfacor (27,7%);
- **Crecimientos entre un 10% y 20% en:**  
Comfenalco Cartagena (16,6%), Comfenalco Quindío (13,0%), Compensar (12,3%), Combarranquilla (11,7%), Comfamiliar Risaralda (11,6%) y Comfamiliares Caldas (10,5%);
- **Crecimientos inferiores al 10%:**  
Comfamiliar Atlántico (8,0%), Colsubsidio (8,0%) y Cafam (5,6%).

Adicionalmente, la única caja que reporta un decrecimiento en la cifra de afiliados es Comfamiliar Cartagena y Bolívar (-1,8%). No obstante, y en términos regionales, Caribe fue la que mostró mayor crecimiento en afiliados entre 2019 y 2022 con una tasa de variación agregada del 14,4%; seguida del Eje Cafetero con 11,5%; mientras que la zona Cundinamarca -Bogotá tuvo un crecimiento del 9,0%.

Con respecto al análisis por categorías, la A creció un 11,7% entre 2019 y 2022, mientras la categoría B presentó un crecimiento de afiliados de 8,4%, con casos bastante particulares en la región Caribe donde se observa que mientras Comfenalco Cartagena crece 15,6% en la cantidad de afiliados de la categoría A y 21,3% en la categoría B, Comfamiliar Cartagena, muestra decrecimiento de 1,8% y 20,6% respectivamente en las categorías A y B. Otro caso para resaltar es el de Comfacor Córdoba, que en la categoría A crece 31,4% y 56,6% en la categoría B (ver Gráfico 1).

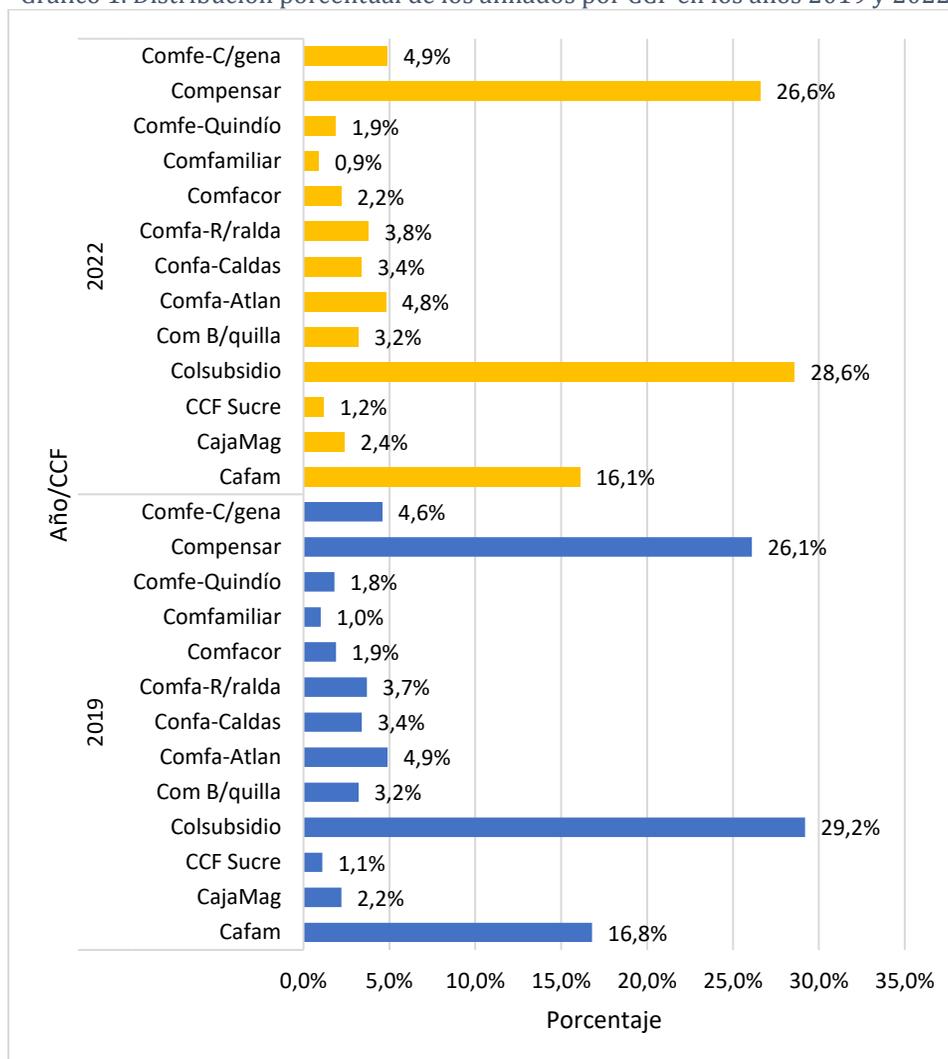
Afiliados Cat. C (2022): 588.307; Porcentaje de afiliados Cat. C (2022) 81.8%

Afiliados Convenio (2019): 146.158; Porcentaje de afiliados Convenio (2019) 21.4%

Afiliados Convenio (2022): 130.790; Porcentaje de afiliados Convenio (2022) 18.2%

<sup>13</sup> La información suministrada por las CCF a la SSF da cuenta de que en la región de Cundinamarca-Bogotá se encuentra la categoría de Convenios, como aquellos "celebrados entre Cajas de Compensación Familiar para la atención de sus afiliados (Superintendencia de Subsidio Familiar, 2022, pág. 62). Por esta razón se tienen en cuenta aquí para el conteo total de los afiliados organizados por las categorías existentes

Gráfico 1. Distribución porcentual de los afiliados por CCF en los años 2019 y 2022



Nota1: Información sujeta a validación susceptible a modificación estadística.

Nota 2: Fecha de corte: diciembre/2022. Fecha de Consulta: diciembre de 2023.

Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada por las CCF. Reporte SIMON/SIGER.

### 7.3. Afiliados según género

En cuanto a la afiliación al Sistema de Subsidio Familiar por género en las tres regiones, que hacen parte de este estudio, en la

Tabla 12, se tiene que los afiliados masculinos incrementaron en 242.303 entre 2019 y 2022, lo que equivale a un crecimiento del 8,72%. Para el género femenino también se registró un aumento en los afiliados (267,821 equivalentes a una tasa de crecimiento del 12,18% — superior al registro masculino en 3,49%), lo que produjo que el porcentaje de las mujeres afiliadas al SSF se incrementara del 44,18 % en 2019 al 44,96 % en 2022. En resumen, ingresaron al Sistema de Subsidio Familiar 510.128 afiliados, lo que equivale a una tasa de crecimiento del 10,25% superior en 0.95% a la registrada a nivel nacional que fue del 9.3% para el mismo periodo.

Tabla 12. Número y porcentaje de afiliados por género en las tres regiones en los años 2019 y 2022

Género	Número afiliados 2019	Número afiliados 2022	Variación Porcentual
<b>Masculino</b>	2.777.307	3.019.610	8,72%
<b>Femenino</b>	2.198.401	2.466.222	12,18%
<b>No Binario*</b>	0	4	400%
<b>Total</b>	<b>4.975.708</b>	<b>5.485.836</b>	<b>10,25%</b>

\* El N° de afiliados corresponde a los afiliados que no se identifica con el género masculino ni con el femenino.

Nota1: Información sujeta a validación susceptible a modificación estadística.

Nota 2: Fecha de corte: diciembre/2022. Fecha de Consulta: diciembre de 2023.

Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada por las CCF. Reporte SIMON/SIGER.

### 7.4. Afiliados según edad

En la

Tabla 13 se presenta una comparación entre el número de afiliados que se encuentran entre 14 y 28 años, y los mayores de 60 años. Estos grupos de edad son el centro del estudio, el cual se abordará desde la perspectiva del ciclo de vida, al que se incluye el grupo etario de 29 a 60 años como grupo de referencia. Esta consideración se debe a que dicho segmento de la población representa el componente más numeroso dentro del sistema de subsidio familiar,

contribuyendo así a una visión integral y representativa de la diversidad de afiliados en distintas etapas de la vida.

Tabla 13. Número de afiliados según rangos de edad en las tres regiones en los años 2019 y 2022

Rango de Edad	Número afiliados 2019	Número afiliados 2022	Variación (%) 2019-2022
14 a 28	486.390	1.428.831	193,76%
29 a 60	4.261.759	3.719.573	-12,72%
Mayores de 60	227.374	337.386	48,38%
<b>Total Afiliados<sup>14</sup></b>	<b>4.975.523</b>	<b>5.485.790</b>	<b>10,26%</b>

Nota1: Información sujeta a validación susceptible a modificación estadística.

Nota 2: Fecha de corte: diciembre/2022. Fecha de Consulta: diciembre de 2023.

Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada por las CCF. Reporte SIMON/SIGER.

Los resultados evidencian una variación porcentual significativa en los afiliados más jóvenes (193.76%), el crecimiento resultante en los mayores a 60 años fue de 48,38%; para el segmento poblacional entre 29 a 60 años hubo una contracción de 12,72%, representados en 542.186 personas. Es importante señalar que el comportamiento etario en estas tres regiones es muy parecido al obtenido a nivel nacional, donde la diferencia porcentual entre 2019 y 2022 fue así: 198,23% para los del rango entre 14 y 28 años, de -13,27% para los del rango de 29 a 60 años y de 48,21% para los mayores de 60 años.

El comportamiento de este segmento puede atribuirse a diversas causas. En primer lugar, se destaca la incidencia de la pandemia por covid-19, en donde de acuerdo con el Informe de Estadística Sociodemográfica Aplicada<sup>15</sup> (DANE, 2023), durante 2021, en el segmento de 40 a 49 años se produjo el mayor porcentaje de mortalidad (293,3%); la población de 50 a 59 años (247,4%), y el grupo de 30 a 39 años registró un 213,8% de fallecidos. En segundo lugar, debido al confinamiento implementado a nivel mundial, muchos negocios cerraron sus puertas. Solo en Colombia, según el Diario La República<sup>16</sup>, 509.370 micronegocios a nivel nacional tuvieron que cerrar reduciendo el número de afiliados al Sistema del Subsidio Familiar.

## 8. Población usuaria de los servicios de pasadía y alojamiento

A pesar del número importante y aumentos en el periodo en el número de afiliados a las CCF, no todos los afiliados hacen uso de los servicios de alojamiento y pasadía, que hacen parte de la oferta de servicios de recreación y turismo que prestan estas entidades a sus afiliados (categorías A, B y C) y personas externas (categoría D). En este apartado se presentan los principales resultados y conclusiones en relación con la población usuaria de los servicios puntuales de pasadía y alojamiento.<sup>17</sup>

### 8.1. Cifras para pasadía y alojamiento

Tabla 14. Población que ha accedido a servicios de pasadía y alojamiento: 2019 y 2022

		Servicio			
		Pasadía		Alojamiento	
		2019	2022	2019	2022
Categorías	Categoría A	549.761	717.361	307.922	315.900
	Categoría B	122.004	136.683	95.810	97.077
Zona	Zona Cundinamarca-Bogotá	422.532	606.178	435.845	463.875
	Zona Caribe	333.811	428.632	47.152	50.796
	Zona Eje Cafetero	300.745	248.530	107.023	112.336
Género	Masculino	336.494	285.499	186.657	285.499
	Femenino	335.074	321.726	217.075	321.726
Edad	14 a 28	210.515	179.572	82.166	179.672
	Mayores de 60	43.934	134.892	63.702	134.892
<b>Total</b>		<b>1.057.088</b>	<b>1.337.340</b>	<b>590.020</b>	<b>627.007</b>

Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada por las CCF. Reporte SIMON/SIGER.

<sup>14</sup> Tener presente que en la sumatoria de los rangos de edad al no estar analizado el rango menor de 14 años no va a coincidir con el número total de los afiliados ya que estos no se han tenido en cuenta.

<sup>15</sup> De acuerdo con el Boletín Técnico Laboral del DANE (2023): "la tasa de desempleo en Colombia para 2019 en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue de 10,5% presentando un aumento de 0,8% con respecto al año 2018, que fue de 9,7% y la tasa de ocupación pasó del 60,4% en 2018 al 63,3% en 2019 con una reducción de 0,7 puntos, la tasa de ocupación fue de 56,5% lo que significó una reducción de 1,2 puntos porcentuales (DANE, 2019). Para 2022 la tasa de desocupación para las mismas ciudades y áreas fue de 9,1% y en 2023 fue de 8,7%, la tasa de desocupación en 2022, fue de 65,5% y en 2023 de 67,3% lo que significó un aumento del 1,8%".

<sup>16</sup> <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509-370-micronegocios-en-colombia-3130382>

<sup>17</sup> Para mayor información técnica y de resultados adicionales puede remitirse al documento del Producto 16.

## 8.2. Tendencias relevantes en la frecuencia de acceso

Se identificaron importantes diferencias en la frecuencia de acceso a estos servicios según género, rango de edad y categoría, proporcionando una visión clara de los grupos con mayor acceso a estos servicios:

Por ejemplo, para 2019 en la región Caribe, el género masculino superó al femenino en el acceso a los servicios de las CCF. Sin embargo, para 2022, hubo un cambio en los patrones del porcentaje de acceso por género, ya que el femenino incrementó su porcentaje sobre el masculino. En cuanto a las diferencias regionales, el género femenino mostró una mayor frecuencia de acceso a estos servicios en Cundinamarca-Bogotá y en el Eje Cafetero para ambos períodos analizados. Por otro lado, en la región Caribe, aunque el masculino tenía un mayor porcentaje de acceso en 2019, para 2022 el género femenino mostró un incremento significativo en el porcentaje de acceso.

Los datos indican que el rango de edad de 14 a 28 años tiene el mayor porcentaje de acceso en los servicios y regiones analizadas, especialmente para el servicio de alojamiento en el Eje Cafetero en 2019. No obstante, para 2022, el acceso a los servicios de pasadía y alojamiento para los afiliados de este grupo de edad se registró una disminución en todas las regiones, siendo más acentuada en el Eje Cafetero. Los afiliados mayores de 60 años de la región Caribe, muestran un mayor porcentaje de acceso.

Finalmente, para definir en términos generales quienes son los que más acceden a los servicios de pasadía y alojamiento, se obtuvo que, para el servicio de pasadía, el mayor acceso de las trece CCF seleccionadas en este estudio para las regiones priorizadas, son para el año 2019, afiliados de las categorías A, de Cundinamarca-Bogotá, del género femenino y de 14 a 28 años. Para el año 2022, el comportamiento es similar al obtenido en 2019. Por otro lado, el mayor acceso al servicio de alojamiento de las trece CCF seleccionadas en las regiones priorizadas, lo tienen para el año 2019, afiliados de las categorías B, de Cundinamarca-Bogotá, del género femenino y de 14 a 28 años.

## 9. Tarifas y acceso a los servicios de alojamiento y pasadía

En este apartado se presenta un análisis de las tarifas y el acceso a los servicios de alojamiento y pasadía proporcionados por las 13 CCF, según región a la que pertenecen. Se evalúan las tarifas en relación con el SMMLV proporcionando una perspectiva de cómo las CCF ajustan sus precios para garantizar la accesibilidad y la equidad para diferentes categorías de afiliados. De igual forma, se incluyen una serie de recomendaciones para cada CCF y a nivel de zona que son importantes para ampliar la afiliación y beneficios.<sup>18</sup>

En cuanto a la definición de tarifas dentro del Sistema, el artículo 64 de la Ley 21 de 1982 consagra la facultad de los Consejos Directivos de las CCF para fijar tarifas diferenciales progresivas. Esta fijación de tarifas tiene en cuenta los niveles de remuneración de los afiliados, o sea, su categoría, con el fin de que sean más bajas para quienes reciben menos ingresos (en su orden, categoría A, B y C), concordante con los fines del Sistema del Subsidio Familiar.

Lo anterior refleja la importancia de establecer las tarifas diferenciales entre las diferentes categorías, de tal forma que se puedan aplicar subsidios a los afiliados con cargo al Saldo para Obras y Programa de Beneficio Social (SOBPS).<sup>19</sup>

Por su parte, a través del Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo N° 1072 de 2015, en su Capítulo 4, se definen las categorías correspondientes a los afiliados y no afiliados en las CCF. Así, se establecen las siguientes categorías tarifarias con base en el nivel salarial devengado:

- Categoría A: hasta dos smmlv.
- Categoría B: más de dos smmlv y hasta cuatro smmlv.
- Categoría C: más de cuatro smmlv.

<sup>18</sup> Para mayor información puede remitirse al documento del Producto 3.

<sup>19</sup> El SOBPS : cuenta donde se manejan los recursos de saldo para obras el cual resulta de descontar del recaudo, las apropiaciones de ley y el porcentaje para el subsidio monetario. más información chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ssf.gov.co/documents/20127/781325/Radicado\_2-2021-056169+-Concepto+Jur%C3%ADdico+%E2%80%93Subsidio+familiar+en+servicios.pdf/f5416e4c-673d-c4d2-42a3-f3f0453ddfd

- Categoría D: particulares, categoría de no afiliado a la Caja.

Según este Decreto, las CCF en la categoría C podrán establecer tarifas diferenciales no subsidiadas de acuerdo al nivel de ingresos familiares.

En tal sentido, bajo el principio de eficiencia, eficacia, economía, equidad entre otros principios, el Gobierno Nacional define y categoriza a los afiliados con el fin de que, el valor de las tarifas guarde relación directa con su nivel salarial, es decir a mayor salario supone una mayor tarifa o un menor valor del subsidio aplicado a la Categoría A y B y viceversa, la referida categorización permite un mayor acceso a los servicios sociales a un menor costo para el afiliado, las tarifas en servicios podrán ser subsidiadas hasta el 100% del valor tarifario de acuerdo a las políticas adoptadas por cada caja y conforme a los análisis financieros que para ello se determinen, todo lo anterior en concordancia con las normas regulatorias del Sistema del Subsidio Familiar.

### 9.1. Zona Cundinamarca-Bogotá

**Con respecto a Colsubsidio**, las mujeres usan más estos servicios que los hombres, incluso con el aumento de tarifas. A pesar del aumento en las tarifas, la utilización ha crecido, indicando una inelasticidad de la demanda. Colsubsidio ha logrado aumentar precios sin perder afiliados, esto debido, entre otras razones, a la calidad de los servicios, la lealtad de los clientes o la falta de alternativas competitivas. Se observó un incremento en el porcentaje del SMMLV que representan las tarifas de pasadía de 2019 a 2022, con algunas diferencias menores entre las categorías A y B. Esto indica que Colsubsidio utiliza un modelo de precios relativamente uniforme entre estas categorías.

**En relación a Compensar**, existe variabilidad en los precios, con un rango más amplio de tarifas en algunos lugares, indicando una posible segmentación de mercado o flexibilidad en la capacidad de pago. Los descuentos son una herramienta clave para la accesibilidad, con precios variables según el tipo de servicio y categoría del afiliado. Los precios para niños son más bajos, reflejando una política orientada a la familia, sin embargo, los afiliados de la categoría A, con menores ingresos, mostraron una disminución en la utilización del servicio de pasadía entre 2019 y 2022 a pesar de los descuentos aplicados, lo que podría indicar que los descuentos no son suficientes para superar las barreras económicas.

**Con respecto a Cafam**, las tarifas de alojamiento han disminuido en promedio de 2019 a 2022, lo que podría ser una estrategia para mejorar la accesibilidad. La reducción en las tarifas y la creciente dispersión indican una política de precios dinámica para equilibrar la sostenibilidad financiera y el compromiso social. Se ha observado una disminución en las tarifas tanto para adultos como para niños en ambas categorías de 2019 a 2022, reflejando esfuerzos para mejorar la accesibilidad. Sin embargo, el porcentaje de uso no ha aumentado proporcionalmente a la reducción de tarifas, lo que sugiere que otros factores pueden estar influenciando la decisión de los afiliados para utilizar los servicios.

En general, es importante que cada caja evalúe y ajuste sus estrategias de marketing para alinearlas mejor con las preferencias de sus afiliados, especialmente considerando las diferencias en el uso del servicio entre géneros. Las cajas deben continuar monitoreando la elasticidad de la demanda y ajustar las tarifas y los subsidios para mantener la accesibilidad, especialmente para afiliados de menores ingresos, así mismo, deberían evaluar continuamente el impacto de sus políticas de precios y subsidios en la accesibilidad real de los servicios, asegurándose de que los cambios en las tarifas se traduzcan en un uso efectivo del servicio.

### 9.2. Zona Caribe

**Con respecto a Combarranquilla**, ha habido un aumento significativo en la cantidad de afiliados que pueden acceder a los servicios de alojamiento, indicando una expansión en la capacidad de atender a más afiliados, lo cual podría ser una estrategia para fomentar la participación y satisfacción de los usuarios. En este sentido, es recomendable revisar y ajustar continuamente políticas efectivas que contribuyan al mejoramiento del bienestar de sus afiliados y asegurar un equilibrio entre accesibilidad y sostenibilidad financiera, especialmente considerando el incremento relativo de los costos en comparación con el salario mínimo. Adicionalmente, se debe explorar la diversificación de las ofertas de servicios y alojamiento para satisfacer una gama más amplia de preferencias y capacidades económicas de los afiliados.

**En Comfamiliar Atlántico**, el porcentaje de uso de los servicios de alojamiento ha aumentado en ambos años y categorías, lo que puede interpretarse como un mayor interés por parte de los afiliados en utilizar estos servicios, por ello, es recomendable monitorear la demanda y satisfacción de los afiliados para adaptar los servicios y tarifas en función de sus necesidades y

expectativas. Se debe asegurar que cualquier incremento en las tarifas vaya acompañado de mejoras en la calidad y la variedad de los servicios ofrecidos, para justificar los costos adicionales para los afiliados.

**En Comfacor**, se observó una disminución en el acceso total de pasadía y alojamiento de 2019 a 2022, lo que podría indicar un cambio en las preferencias de los afiliados o una disminución en la percepción del valor de los servicios, por lo cual es recomendable considerar una revisión continua de la política de precios para garantizar que las tarifas sean justas y reflejen la capacidad de pago de los afiliados, al tiempo que se mantienen accesibles y competitivas. Es importante, asegurarse que las tarifas promuevan la accesibilidad para todos los afiliados, especialmente aquellos con ingresos más bajos, para fomentar una mayor utilización de los servicios.

**En Comfasucre**, dada la tendencia de incremento en las tarifas en relación con el salario mínimo, es importante que se evalúe continuamente su política de establecimiento de tarifas para asegurar que sean justas y reflejen la capacidad de pago de los afiliados, y realizar análisis periódicos del impacto económico de las tarifas en los afiliados, en especial en el contexto de cambios económicos más amplios, para adaptar las estrategias y asegurar que los servicios sigan siendo valiosos y accesibles para todos los afiliados.

**En Cajamag**, se registró un aumento en las tarifas de alojamiento y pasadía como porcentaje del SMMLV para ambas categorías, lo que indica un incremento en el costo relativo de estos servicios. Las tarifas variaron significativamente entre diferentes servicios, con algunos experimentando aumentos más notables, por ello, es importante monitorear cómo los cambios en las tarifas afectan la demanda y la satisfacción de los afiliados, ajustando las estrategias de precios y subsidios si es necesario para mantener un equilibrio entre la sostenibilidad financiera y la accesibilidad de los servicios. Considerando la diversificación de sus ofertas de servicios y alojamiento para atraer a una base más amplia de afiliados, incluyendo opciones más asequibles y paquetes premium, según las necesidades y preferencias de sus afiliados.

**En Comfenalco Cartagena**, se observó un aumento en las tarifas de pasadía entre 2019 y 2022, manteniendo la diferencia entre las categorías A y B. Esto refleja una política de precios diferenciados basada en la capacidad de pago de los afiliados, no obstante, se podría considerar la diversificación de sus ofertas de servicios y alojamiento para atraer a una base más amplia de afiliados, incluyendo opciones más asequibles y paquetes premium, según las necesidades y preferencias de sus afiliados.

**En Comfamiliar Cartagena y Bolívar**, ha habido un aumento significativo en la cantidad de afiliados que pueden acceder a los servicios de alojamiento en ambas categorías, así como un aumento en el porcentaje de uso de estos servicios. Por ello es importante asegurarse de que las tarifas y las políticas de precios promuevan la accesibilidad para todos los afiliados, especialmente para aquellos con ingresos más bajos, para fomentar una mayor utilización de los servicios. De igual manera, es clave mejorar las estrategias de marketing y comunicación para informar a los afiliados sobre los servicios disponibles y los cambios en las tarifas, destacando el valor y la calidad de los servicios ofrecidos.

Aquí se recomienda realizar encuestas y análisis periódicos para comprender mejor las necesidades y expectativas de los afiliados respecto a los servicios. Esto puede ayudar a ajustar la oferta de servicios y estrategias de precios de manera más efectiva, así como, monitorear continuamente el impacto de las tarifas en los afiliados, especialmente en el contexto de la inflación y cambios en el salario mínimo, para garantizar que los servicios sigan siendo accesibles y valiosos para los afiliados de todas las categorías.

### 9.3. Zona Eje Cafetero

**En Comfamiliares Caldas**, a pesar del aumento en el número de afiliados, el porcentaje de acceso disminuyó, lo que podría sugerir que el aumento en las tarifas o cambios en la calidad del servicio están afectando la utilización de estos servicios, por ello, debe evaluar si la estrategia de precios actual está alineada con las expectativas y la capacidad de pago de los afiliados, especialmente considerando la sensibilidad al precio en la categoría A, y realizar análisis detallados sobre cómo los cambios en las tarifas afectan la demanda de servicios para ajustar las tarifas y las estrategias de marketing de manera apropiada.

**En Comfenalco Quindío**, el acceso disminuyó ligeramente en la categoría A, pero aumentó en la categoría B de 2019 a 2022. Esto podría sugerir una mayor inclusión de afiliados de categoría

o un cambio en las preferencias de los servicios, por ello es recomendable revisar las tarifas para garantizar que los servicios sigan siendo accesibles para los afiliados de menor ingreso, B. Como se dijo anteriormente, conociendo que los afiliados en la categoría A, son aquellos cuyos ingresos mensuales está entre 1 y 2 SMMLV, en promedio 1.5 SMMLV, se obtuvo que la representación del gasto de recreación y cultura de los afiliados de esta categoría fue de 1.97% SMMLV. En este orden de ideas, para los afiliados de la categoría B, cuyos ingresos oscilan entre 2 y 4 SMMLV, en promedio 3 SMMLV, se obtuvo que la representación del gasto de recreación y cultura de los afiliados de esta categoría fue de 1.85% SMMLV. Dicho de otra manera, el peso de la categoría A fue aproximadamente 6.37% mayor al de la categoría B, es decir, para los afiliados de la categoría A es muy muy cuesta arriba destinar parte del presupuesto para tomar una vez en el año los servicios de pasadía y alojamiento.

En resumen, en la región del Eje Cafetero, la brecha entre las ponderaciones de la representación del gasto de recreación y cultura para las categoría A y B es más baja.

## 10. Demanda en servicios de alojamiento y pasadía

Es también importante para comprender la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los servicios de alojamiento y pasadía, identificar la demanda efectiva, así como las proyecciones de esta, pues finalmente esto se traduce en los ingresos y utilidades operacionales de las Cajas.

En este sentido, en este apartado se realiza un análisis comparativo entre el comportamiento de la demanda efectiva y las proyecciones de esta variable. Para esto se plantea una proyección basada en la tendencia histórica de la demanda efectiva, ajustando los datos para normalizar el impacto atípico de la pandemia en la serie temporal. Luego, se incorpora al análisis el efecto de la reactivación económica sobre esta estimación inicial. Y por último, se examinan las brechas existentes entre la demanda efectiva y las proyecciones efectuadas por las correspondientes CCF.

Para la estimación de la demanda futura se optó por un enfoque técnico que implica la utilización de metodologías de aprendizaje automático (*Machine learning*).<sup>20</sup>

Los resultados evidencian una notable heterogeneidad en el comportamiento de estas series de demanda. Lo anterior por que por un lado, algunas CCF muestran patrones de demanda estables y predecibles, con lo que se proyectaron las series de manera robusta, tal es el caso de las series de las cajas de zona Cundinamarca-Bogotá. En contraste, otras cajas (principalmente en la zona Caribe) exhibieron comportamientos aleatorios y sin patrones definidos, como el caso de Comfamiliar Cartagena y Comfenalco Cartagena. Como consecuencia, los modelos estimados se basan en proyectar la tendencia de la media. La imprecisión de estas proyecciones sugiere la necesidad de modelos más complejos para una estimación más precisa. Además, la falta de series de datos completas representó un desafío adicional en la estimación.

De esta manera, se recomienda homogeneizar la información de las CCF y, para aquellas con demandas más aleatorias, explorar métodos más sofisticados, como modelos multivariados, que incorporen variables adicionales para mejorar las proyecciones. Las técnicas actuales usadas por las CCF, basadas en promedios lineales, pueden no ser las más adecuadas para estas proyecciones.

### 10.1. Zona Cundinamarca-Bogotá

En esta zona en particular, se presenta una tendencia general de una mayor participación de las mujeres en los servicios de pasadía que de los hombres en todas las cajas de compensación, lo que indicaría una preferencia diferenciada del servicio entre los géneros.

Las categorías A en todas las cajas tienden a tener una mayor participación que las categorías B. Esto podría deberse a diferencias en la elegibilidad, la conciencia del servicio, o la percepción del valor entre las diferentes categorías de afiliados.

COMPENSAR y COLSUBSIDIO por ejemplo, tienen una presencia más fuerte en el mercado en términos de afiliaciones y uso de servicios de pasadía en comparación con CAFAM. Esto podría

<sup>20</sup> Estas técnicas han sido escogidas y ajustadas específicamente para efectuar las estimaciones de la demanda efectiva con un enfoque univariado. Dicha estimación se fundamenta en el análisis de series históricas de la demanda efectiva registrada. Para mayores detalles metodológicos puede remitirse al documento del Producto 10.

traducirse en una mayor influencia en el mercado y la capacidad de dictar tendencias en el sector.

Las diferencias en la participación por género y categoría sugieren que hay oportunidades para segmentar la oferta de servicios y marketing para atraer a diferentes grupos de afiliados más efectivamente.

## 10.2. Zona Caribe

COMFACOR parece tener una estrategia efectiva para la promoción y utilización de los servicios de pasadía, especialmente en la categoría A. Sería beneficioso investigar las prácticas de COMFACOR para aplicar aprendizajes a otras cajas de compensación que muestran una menor participación.

Para CAJAMAG, que tiene una tasa de participación baja, sería importante realizar un diagnóstico para entender si se debe a la falta de oferta, bajo interés o conocimiento de los servicios, o a otros factores que inhiben la participación de los afiliados. CAJAMAG, a pesar de tener un gran número de afiliados, tiene un potencial sin explotar en cuanto a la participación en los servicios de alojamiento. Estrategias para aumentar la conciencia y el valor percibido del servicio de alojamiento podrían ser beneficiosas.

En COMFASUCRE se identificó una disminución general en la afiliación y en la utilización de los servicios de pasadía y alojamiento que podría estar influenciada por factores externos, como cambios económicos, estratégicos o incluso efectos residuales de la pandemia de covid-19. Las tasas de participación consistentes en la Categoría A para el servicio especialmente en la categoría A, y realizar un estudio para determinar la sensibilidad de los afiliados a los cambios de precio en los servicios de pasadía y cómo esto afecta su decisión de uso.

Finalmente, **en Comfamiliar Risaralda**, las tarifas de pasadía se mantuvieron constantes de 2019 a 2022, lo que sugiere una estrategia para mantener la accesibilidad y atraer a más usuarios a los servicios de recreación y entretenimiento y se observa un aumento significativo en el acceso de los servicios de pasadía y alojamiento de 2019 a 2022, lo que puede estar relacionado con las tarifas más accesibles en términos de porcentaje del SMMLV, por ello, es importante mantener una política de precios que permita el acceso a los servicios de recreación y entretenimiento para todas las categorías de ingresos, con especial atención a los afiliados de menor ingreso.

Para concluir, se hizo el ejercicio de retomar las tarifas en términos de Salario Mínimo y hacer el cálculo en el peso que representaría para una familia promedio de Categoría A y, otra, de Categoría B, el tomar una vez en el año los servicios de pasadía y alojamiento.

Para la región **Cundinamarca-Bogotá**, si se toma el número promedio de personas que conformaban una familia, (2.95 personas según el DANE, para el año 2022) y suponiendo, además, que una sola persona del hogar trabaja, el peso por 1 SMMLV por grupo familiar sería de 49.44% para la categoría A y de 57.08% la categoría B. Ahora bien, conociendo que los afiliados en la categoría A, son aquellos cuyos ingresos mensuales están entre 1 y 2 SMMLV, en promedio 1.5 SMMLV, se tuvo que la representación del gasto de recreación y cultura de los afiliados de esta categoría fue de 2.75% SMMLV. En este orden de ideas, para los afiliados de la categoría B, cuyos ingresos oscilan entre 2 y 4 SMMLV, en promedio 3 SMMLV, se tiene que la representación del gasto de recreación y cultura de los afiliados de esta categoría fue de 1.59% SMMLV. Es decir, el peso de la categoría A fue aproximadamente 70% mayor al de la categoría B, es decir, para los afiliados de la categoría A fue más difícil destinar parte del presupuesto para tomar una vez en el año los servicios de pasadía y alojamiento.

En este orden de ideas, para la región **Caribe**, se obtuvo que el peso por 1 SMMLV por grupo familiar fue de 21.21% para la categoría A y de 25.96% la categoría B. Además, conociendo que los afiliados en la categoría A, son aquellos cuyos ingresos mensuales están entre 1 y 2 SMMLV, en promedio 1.5 SMMLV, se tuvo que la representación del gasto de recreación y cultura de los afiliados de esta categoría fue de 1.18% SMMLV. Así las cosas, para los afiliados de la categoría B, cuyos ingresos oscilan entre 2 y 4 SMMLV, en promedio 3 SMMLV, se obtuvo que la representación del gasto de recreación y cultura de los afiliados de esta categoría fue de 0.72% SMMLV. Es decir, el peso de la categoría A fue alrededor de 63.41% mayor al de la categoría B, es decir, para los afiliados de la categoría A fue difícil destinar parte del presupuesto para tomar una vez en el año los servicios de pasadía y alojamiento.

Con respecto a la región del **Eje Cafetero**, se obtuvo que el peso por 1 SMMLV por grupo familiar fue de 35.46% para la categoría A y de 66.67% la categoría B indicando que los afiliados que permanecen están igualmente o más comprometidos con el uso del servicio pasadía, mientras que la disminución en la Categoría B podría requerir una revisión estratégica para entender las causas y cómo mejorar la participación.

COMFAMILIAR ATLÁNTICO podría considerar estrategias para aumentar la participación en la categoría B y entender las razones detrás de la menor participación en comparación con la categoría A, especialmente entre los hombres.

COMFACOR y COMFAMILIAR ATLÁNTICO tienen tasas de participación más altas que podrían analizarse para identificar prácticas exitosas adoptadas por otras cajas.

Finalmente, para COMFAMILIAR CARTAGENA Y BOLÍVAR se evidencia una disminución en la utilización de ambos servicios de pasadía y alojamiento en el periodo y en las proyecciones futuras. Esta tendencia a la baja podría deberse a varios factores, incluyendo cambios en la oferta de servicios o alteraciones en las preferencias y comportamientos de los consumidores. La dinámica de los números después de la disminución sugiere que, aunque hubo un ajuste en la demanda, esta se ha estabilizado en un nuevo nivel para los servicios de Comfamiliar Cartagena.

### 10.3. Zona Eje Cafetero

COMFAMILIARES CALDAS parece tener una oferta de servicios de pasadía muy alineada con las necesidades y preferencias de sus afiliados, especialmente las mujeres. Mantener y posiblemente mejorar estos servicios debe ser una prioridad, y otras cajas podrían aprender de sus prácticas exitosas.

COMFENALCO QUINDÍO y COMFAMILIAR RISARALDA podrían beneficiarse de estrategias para aumentar la participación, como campañas de marketing más efectivas, mejoras en el servicio o programas que incentiven su uso.

La participación relativamente más baja de COMFAMILIAR RISARALDA sugiere que esta caja podría beneficiarse particularmente de una revisión de su estrategia de alojamiento, quizás mirando hacia las prácticas de COMFENALCO QUINDÍO y COMFAMILIARES CALDAS para inspiración.

### 10.4. Hallazgos relevantes entre demanda efectiva y proyectada

El ejercicio proporcionó una evaluación de las proyecciones de demanda frente a la demanda real para algunas CCF, basándose en el análisis comparativo presentado se pueden extraer las siguientes conclusiones sobre el comportamiento general de las seis CCF examinadas<sup>21</sup>:

- **Disparidad en la Precisión de las Proyecciones:** Existe una disparidad significativa en la precisión de las proyecciones de demanda entre las diferentes CCF. Mientras algunas cajas lograron proyecciones cercanas a la realidad, otras enfrentaron desafíos significativos, especialmente durante eventos imprevistos como la pandemia.
- **Impacto de la Pandemia:** Los datos reflejan claramente el impacto disruptivo de la pandemia de COVID-19 en la capacidad predictiva de las CCF, con una disminución marcada en la demanda real durante 2020 que no fue anticipada en las proyecciones.
- **Recuperación Post-Pandemia:** Para algunas CCF, los datos de 2021 y 2022 muestran signos de recuperación en la demanda de servicios, lo que indica una adaptabilidad y resiliencia frente a la crisis anterior. No obstante, esta recuperación no fue uniforme a través de todas las cajas ni todos los servicios.
- **Necesidad de Metodologías Mejoradas:** La heterogeneidad en las proyecciones y la realidad sugiere que las metodologías actuales de proyección, basadas en promedios lineales, pueden no ser adecuadas para capturar la volatilidad del mercado. Es evidente la necesidad de modelos proyectivos más sofisticados y dinámicos que puedan adaptarse a cambios rápidos y factores externos impredecibles.

<sup>21</sup> Son seis CCF de las trece del estudio que se analizan, debido a que solo seis Cajas proporcionaron información sobre las proyecciones de demanda, basadas en estimaciones de cobertura (Cajamag, Comfacor, ConfaCaldas, Compensar, Colsubsidio, Comfamiliar Atlántico).

- **Diferencias Regionales y por Servicio:** Se observan patrones regionales distintos y diferencias en la demanda por tipo de servicio, lo que sugiere que las estrategias y proyecciones no pueden ser aplicadas de manera uniforme en todas las regiones o servicios. Esto refuerza la necesidad de enfoques personalizados y adaptativos.

## 11. Ejecución presupuestal en las 13 CCF

Es también relevante determinar el valor real entre lo presupuestado y lo efectivamente ejecutado en la prestación directa de los servicios de alojamiento y pasadía ofrecidos por las 13 CCF. Por ello, en este apartado se estudia la gestión financiera desde la perspectiva del análisis de la ejecución presupuestal de las CCF. Este análisis es crucial para entender cómo se están administrando los fondos en sectores que no solo son fundamentales para el esparcimiento y el ocio, sino también para el desarrollo socioeconómico y cultural de los afiliados a estas entidades.<sup>22</sup>

### 11.1. Estadísticas de referencia

Para dicho análisis es relevante tener de referencia las cifras de empresas afiliadas, población cubierta, y afiliados para los años 2019 y 2022 en cada una de las CCF, tal como se aprecia en la Tabla 15 en la cual se reporta además el porcentaje de participación en el mercado de las 13 CCF que hacen parte del presente estudio y el crecimiento relativo en el último año.

Tabla 15. Empresas afiliadas, población cubierta y afiliados, 2019 - 2022

CCF	Empresas afiliadas		Población cubierta		Afiliados	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Caja de Compensación Familiar CAFAM	40.714	37.978	1.602.617	1.587.019	835.968	882.998
Caja Colombiana de Subsidio Familiar: COLSUBSIDIO	95.946	98.809	3.096.463	3.069.030	1.454.612	1.571.454
Caja de Compensación Familiar COMPENSAR	96.157	102.331	2.769.174	2.861.819	1.299.002	1.458.537
Caja de Compensación Familiar de Barranquilla: COMBARRANQUILLA	10.795	11.850	357.708	390.727	158.487	177.073
Caja de Compensación Familiar COMFAMILIAR Del Atlántico	14.569	16.679	558.295	577.979	242.863	262.234
Caja de Compensación Familiar de Fenalco: COMFENALCO CARTAGENA	23.622	28.221	511.146	560.281	230.559	268.797
Caja de Compensación Familiar de Cartagena y Bolívar COMFAMILIAR	3.087	3.637	121.582	117.833	51.158	50.231
Caja de Compensación Familiar de Córdoba COMFACOR	7.604	10.203	218.429	273.909	95.534	122.016
Caja de Compensación Familiar del Magdalena	7.744	9.500	318.881	345.460	109.938	251.921
Caja de Compensación Familiar de Sucre	5.060	6.476	136.902	168.591	52.799	64.147
Caja de Compensación Familiar de Fenalco: COMFENALCO QUINDIO	9.237	10.968	188.322	189.182	90.537	102.318
Caja de Compensación Familiar de Caldas	12.839	14.018	361.893	373.334	168.098	185.743
Caja de Compensación Familiar de Risaralda: COMFAMILIAR RISARALDA	19.529	22.333	387.880	400.643	186.153	207.735

Fuente: Elaboración propia a partir de información publicada en la página [www.datos.gov.co](http://www.datos.gov.co), Población Sistema del Subsidio Familiar – consolidado, 2023<sup>23</sup>

Estas cifras evidencian que en términos generales, la mayoría de las CCF han mostrado un crecimiento en el número de afiliados y población cubierta, lo que indica una recuperación económica y un fortalecimiento del empleo formal en el país tras la pandemia por covid-19.

### 11.2. Hallazgos relevantes por CCF

A continuación se presentan los principales hallazgos en términos presupuestales de cada una de las CCF que hacen parte del estudio según la región en la que se encuentran ubicadas.

<sup>22</sup> Para mayores detalles metodológicos puede remitirse al documento del Producto 11.

<sup>23</sup> <https://www.datos.gov.co/Organismos-de-Control/Poblaci-n-Sistema-del-Subsidio-Familiar-consolidad/2m5e-hjvb/data>

### 11.2.1. Zona Bogotá-Cundinamarca

**Con respecto a Colsubsidio**, dado que se evidencia un aumento en los ingresos totales con una disminución en la cantidad de clientes atendidos, aumentando la rentabilidad por cliente y ante el crecimiento en usos del servicio de alojamiento se requiere establecer mayor atención a la caída de los servicios complementarios, toda vez que a través de ellos se puede rentabilizar de mejor manera el consolidado de ejecución financiera del servicio. Es recomendable fomentar la inversión continua en servicios de alojamiento y realizar una revisión estratégica de los servicios complementarios. Además, revisar la estrategia de precios de Alimentos y Bebidas para potenciar su contribución al aumento de los ingresos.

La ejecución real de ingresos supera el presupuesto, lo que es una señal positiva de un rendimiento financiero sólido en ese aspecto. Sin embargo, se debe prestar atención a la diversificación de ingresos para reducir la dependencia de una sola fuente y aumentar la estabilidad financiera.

El análisis de los porcentajes más altos en términos de los ingresos, revela un rendimiento excepcional en las categorías de "Recreación" y "Turismo", lo que indica una alta demanda de entretenimiento y turismo en la organización. Además, se destacan las oportunidades en la categoría de "Otros Diversos" para diversificar las fuentes de ingresos. Por otro lado, las categorías de "Programas Comunes de Investigación y Desarrollo" y "Descuento de Prestaciones" requieren una revisión más detallada y posibles ajustes para mejorar su desempeño financiero.

En lo que respecta a los gastos y costos, los gastos relacionados con el personal, como salarios, horas extras y beneficios, que suman un 7.74% del gasto total, necesitan una gestión eficiente de la fuerza laboral para mantener un equilibrio entre la calidad del trabajo y el costo asociado, mientras los costos operativos esenciales, como la energía eléctrica (6.20%) deben ser monitoreados y optimizados para reducir el impacto en los recursos financieros de la organización.

La gestión financiera eficiente se destaca como fundamental para controlar los gastos y asegurar su alineación con los objetivos y recursos disponibles. Se requieren evaluaciones regulares y ajustes oportunos para mantener la salud financiera de la organización y alcanzar sus metas a mediano plazo.

**Con respecto a Compensar**, se observa una mejora en la ejecución de ingresos para alojamiento en 2022, lo que indica una adaptación exitosa a las condiciones cambiantes y la implementación de nuevas estrategias de mercado, por ello, resulta importante adaptar las estrategias de mercado y la gestión de inversiones estratégicas que permitan mejorar la atracción de un mayor número de usuarios de las categorías superiores permitiendo ofrecer mayores subsidios a las categorías A y B.

Es importante considerar estrategias para promover y aumentar los ingresos por pasadía si se busca diversificar las fuentes de ingresos y reducir la dependencia del alojamiento como fuente principal de ingresos. Se recomienda incluir el desarrollo de ofertas y promociones especiales para atraer a más visitantes de pasadía y explorar nuevas oportunidades de mercado.

Dado que la organización depende en gran medida de los ingresos generados por la categoría "Recreación, Deporte y Turismo," pero también muestra un potencial crecimiento en la categoría Pasadía, es importante, diversificar las fuentes de ingresos como una estrategia a considerar para fortalecer la estabilidad financiera a largo plazo.

El análisis muestra que la entidad depende en gran medida de la categoría "RECREACIÓN DEPORTE Y TURISMO" para generar ingresos, pero también enfrenta desafíos en términos de rentabilidad dentro de esta categoría. Es esencial para la entidad evaluar su estructura de costos, estrategia de precios y eficiencia operativa para garantizar una gestión financiera adecuada y mejorar su rentabilidad en todas las categorías. Además, debe considerar si es necesario realizar cambios en la oferta de servicios en la categoría "ALOJAMIENTO" para mejorar su contribución a los ingresos totales.

La entidad muestra una fuerte dependencia en la categoría de "Recreación, Deporte y Turismo", que representa casi la totalidad de sus gastos y generación de ingresos. Esto indica que la entidad opera principalmente en este sector y que sus resultados financieros están estrechamente vinculados a esta área.

De manera particular, se observa que a pesar de la alta inversión en "Recreación, Deporte y Turismo", la entidad logra mantener un equilibrio en los gastos financieros, que representan el 0.32% de los gastos totales y están respaldados por ingresos financieros del 0.10%. Esto indica una gestión financiera adecuada. Los gastos en sueldos y salarios son bajos en relación con los ingresos totales, representando solo el 0.11%. Esto sugiere que la entidad opera de manera eficiente en términos de costos laborales.

**Con respecto a Cafam,** Se observa que los servicios experimentaron un aumento en los ingresos en 2022 en comparación con 2019, y en ambos casos, la ejecución real superó el presupuesto, lo que sugiere una gestión eficiente en la generación de ingresos para ambas áreas de servicio.

En alojamiento, en 2019, los ingresos no alcanzaron el presupuesto, pero en 2022 hubo una recuperación significativa con ingresos que superaron las expectativas presupuestarias. Este cambio positivo se atribuye a una mejora en la estrategia comercial y a una recuperación del sector después de la pandemia.

Para Pasadía, en ambos años, los ingresos superaron el presupuesto, lo que muestra una gestión eficaz y una demanda sostenida o creciente del servicio de pasadía, incluso superando las proyecciones más conservadoras realizadas durante la pandemia.

El cumplimiento presupuestal superior al 100% en ambos servicios sugiere que la estrategia de precios y la capacidad de adaptarse a las condiciones del mercado han sido exitosas. Dada esta situación, en la superación de los objetivos presupuestarios, es recomendable revisar y ajustar la estrategia de precios para maximizar los ingresos, especialmente en temporadas de alta demanda, y mantener un enfoque flexible y reactivo en la gestión presupuestaria para adaptarse rápidamente a cambios en el mercado o en el comportamiento del consumidor.

Es importante, consolidar las estrategias que permitieron la recuperación post-pandemia y preparar planes de contingencia para posibles futuras crisis sanitarias o económicas.

**En general, con respecto a la región Cundinamarca-Bogotá,** las tres cajas deben enfocarse en optimizar la estrategia de precios y servicios, particularmente en los servicios complementarios y de alojamiento, para aumentar la rentabilidad por cliente. Se recomienda invertir en innovaciones que mejoren la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, como la tecnología y la infraestructura sostenible y diversificar las fuentes de ingresos para reducir la dependencia de una sola fuente y aumentar la estabilidad financiera.

#### 11.2.2. Zona Caribe

**Con respecto a Comfamiliar Atlántico,** dado que las cifras de los lugares analizados enfrentaron desafíos financieros significativos con una disminución en los ingresos y un aumento en los egresos, resultando en déficits financieros considerables, resulta clave realizar una revisión exhaustiva de las estrategias financieras y operativas para mejorar la sostenibilidad financiera y considerar la diversificación de fuentes de ingresos y la optimización de costos.

De manera particular, el Hotel Isla Verde mostró una capacidad para aumentar los ingresos entre 2019 y 2022, pero también un incremento en egresos que superó el aumento de ingresos, resultando en un deterioro del resultado financiero. Salgarito mejoró sus ingresos en 2022 respecto a 2019, sin embargo, esta mejora no fue suficiente para compensar el incremento en egresos, llevando a un empeoramiento del déficit. Turipaná vio un aumento sustancial en ingresos en 2022, pero los egresos aumentaron a un ritmo aún mayor, profundizando el déficit.

Bajo este contexto, es recomendable implementar estrategias para reducir los egresos, como renegociar contratos con proveedores y optimizar el consumo de servicios públicos y energía. La entidad debe tomar medidas correctivas para abordar esta situación. Esto incluye la revisión y ajuste de presupuestos, la identificación de áreas de costos ineficientes, la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos o la implementación de medidas de ahorro.

Además de las acciones inmediatas, es fundamental establecer una planificación financiera a largo plazo sólida. Esto implica la reevaluación de la estrategia financiera, la diversificación de los ingresos y la implementación de prácticas de gestión financiera más efectivas. Se recomienda que se debe llevar a cabo un seguimiento constante de sus resultados financieros y ajustar sus estrategias según sea necesario. Esto ayudará a evitar futuras desviaciones significativas y garantizar una gestión financiera más sólida.

**Con respecto a ComBarranquilla**, se experimentaron mejoras en la ejecución de ingresos en 2022, pero los aumentos en los egresos representan crecimientos mayores, por lo cual, se recomienda implementar estrategias para la gestión eficiente de los costos manteniendo las mejoras en la ejecución de ingresos.

La entidad está generando ingresos principalmente a través del alojamiento, pero se enfrenta a desafíos significativos en la categoría de recreación, donde los gastos superan considerablemente los ingresos. Es importante evaluar y gestionar esta situación para garantizar la sostenibilidad financiera de la cuenta y buscar formas de equilibrar los ingresos y gastos en la categoría de recreación. Además, es esencial controlar los costos laborales y otros gastos para mantener un margen saludable entre ingresos y gastos en otras áreas.

La alta participación de Sueldos y Salarios en los gastos sugiere que la gestión del personal es una parte fundamental de las operaciones de ComBarranquilla, lo que está relacionado con la prestación de servicios y la mano de obra requerida para ello. Muestra una distribución de gastos donde Sueldos y Salarios representan la mayor parte, seguido por otras categorías de gastos que, aunque presentes, tienen un impacto menor en el gasto total, con una gestión enfocada en el cuidado de los costos y una inversión significativa en el personal que contribuye a la organización que debe ser cuidadosamente controlada y revisada.

**Con respecto a Comfacor**, dado los incrementos observados en los costos, se recomienda reforzar el control y la gestión de costos operativos para equilibrar los resultados financieros y mejorar la rentabilidad del servicio de Turismo.

De manera particular, a pesar del crecimiento de los ingresos, los egresos aumentaron a un ritmo aún mayor, lo que resultó en resultados financieros negativos para ambos años. El control de costos operativos parece insuficiente, como se refleja en los porcentajes de ejecución de egresos que exceden considerablemente lo presupuestado.

Ante esto, es necesario implementar una revisión detallada de la estructura de costos para identificar áreas de ahorro sin comprometer la calidad del servicio y desarrollar estrategias para incrementar la eficiencia operativa, como la optimización de la cadena de suministro y la reducción de los costos de energía y servicios.

De igual manera es recomendable establecer indicadores de desempeño clave (KPIs) para monitorear y controlar los egresos en relación con los ingresos de forma más efectiva.

**Con respecto a Comfasucre**, el servicio de Turismo mostró un crecimiento insuficiente en ingresos frente a los crecientes costos operativos, manteniendo déficits financieros en ambos años analizados, por lo cual es necesario establecer estrategias de marketing que promocionen sus servicios y esto permita mejorar el ingreso, aunado a la estrategia de controlar de manera más efectiva los gastos operativos para lograr una tendencia positiva en los resultados financieros.

La caja enfrentó déficits financieros constantes en el servicio de turismo entre 2019 y 2022, indicando que el aumento en ingresos no compensó el alza en los egresos. La categoría de "Recreación" constituye la mayor parte de los ingresos, pero los gastos de administración para servicios sociales son excesivos comparados con los ingresos totales.

Es necesario analizar profundamente los gastos de administración de los servicios sociales para identificar y eliminar ineficiencias y potenciar la categoría de "Recreación" y "Propiedades de Inversión" para aumentar los ingresos.

Se requiere mejorar la asignación de recursos y la gestión financiera para equilibrar gastos e ingresos y reevaluar las inversiones actuales para asegurar que estén alineadas con la estrategia general de la organización y contribuyan positivamente al resultado financiero.

**Con respecto a Comfenalco Cartagena**, se observa que logró un notable incremento en los ingresos para el servicio de Recreación en 2022, duplicando casi la cifra presupuestada; sin embargo, a pesar de este aumento en ingresos, los egresos se elevaron en una proporción que superó este crecimiento, lo que condujo a los resultados financieros negativos evidenciados.

En términos del ingreso, es crucial gestionar eficazmente las categorías de ingresos, especialmente Alianzas y Turismo, para maximizar este rubro. Al mismo tiempo, se debe mantener un control adecuado de las categorías de gastos, especialmente Traslados y Transferencias, para garantizar la salud financiera de la entidad o empresa. La relación entre ingresos y gastos debe ser monitoreada y gestionada de manera continua para lograr un equilibrio financiero adecuado.

En general, se observa una concentración de ingresos en la categoría de turismo, pero también se identifican áreas de gastos que requieren atención, como los costos laborales y las transferencias. Se recomienda profundizar en el análisis de los gastos de las categorías más significativas para identificar oportunidades de ahorro y revisar operaciones para mejorar eficiencias, especialmente en las categorías de gastos principales.

Es importante explorar y desarrollar nuevas alianzas y actividades que puedan incrementar los ingresos de manera sostenible y fortalecer los mecanismos de control presupuestario para evitar desviaciones significativas entre los egresos proyectados y reales como se ha venido presentando.

**Con respecto a Comfamiliar Cartagena**, se observa que ha registrado un leve incremento en los ingresos del servicio de Turismo entre 2019 y 2022, sin embargo, los egresos han crecido en mayor medida que los ingresos, provocando un resultado neto negativo más acusado en 2022 que en 2019.

Es crucial realizar un control más estricto de los egresos, especialmente en las categorías que más contribuyen al déficit. Adicionalmente, se sugiere buscar nuevas fuentes de ingresos para reducir la dependencia del servicio de turismo y minimizar los riesgos financieros y evaluar las inversiones en turismo para asegurar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Se recomienda implementar un modelo de precios dinámico que se ajuste en tiempo real basado en la demanda y otros indicadores del mercado, así como establecer un sistema de monitoreo continuo para los egresos, asegurando que se identifiquen y corrijan las desviaciones presupuestarias a tiempo.

**En general, con respecto a la región Caribe**, de acuerdo a lo observado se recomienda desarrollar campañas de marketing efectivas para atraer más clientes y aumentar los ingresos de servicios menos utilizados y realizar análisis periódicos de la rentabilidad de todos los servicios para identificar áreas de mejora o necesidades de ajuste. De manera general, para todas las cajas es importante optimizar la gestión de personal para equilibrar la calidad del servicio con los costos laborales.

### 11.2.3. Zona Eje Cafetero

**Con respecto a Comfenalco Quindío**, se observó una disminución en los ingresos y un aumento en los gastos operativos entre 2019 y 2022, con resultados negativos en ambos años. Por ello, se recomienda analizar los costos y las estrategias financieras para mejorar la rentabilidad y revertir la tendencia deficitaria.

De manera particular, muestra una distribución significativa de ingresos y gastos en varios rubros clave. La recreación y el deporte son los rubros más importantes en términos de ingresos, representando casi el 70% del total. Por otro lado, los sueldos representan una parte importante de los gastos totales, con un aumento significativo con respecto al presupuesto. Además, los gastos de personal y los gastos de construcciones y edificaciones también son notables en términos de porcentaje de gastos totales. Es esencial que se establezca un seguimiento continuo a estos rubros para asegurar una gestión financiera efectiva y cumplir con sus objetivos institucionales.

Además, se destaca una reducción en los sueldos en comparación con el presupuesto, lo que significa una gestión más eficiente de los gastos relacionados con el personal. Los gastos administrativos representan una parte considerable de los ingresos totales, lo que subraya la importancia de gestionar estos costos de manera eficiente.

Es esencial establecer alianzas con agencias de viajes y empresas de turismo para promover el servicio de alojamiento, aprovechando su ubicación como destino atractivo para este tipo de servicios.

**Con respecto a Comfamiliar Risaralda**, el servicio de Alojamiento mostró una mejora considerable en la rentabilidad, pasando de un déficit significativo en 2019 a un déficit mínimo en 2022 gracias a una gestión efectiva de los costos operativos.

La caja experimentó un aumento en los ingresos del servicio de alojamiento de 2019 a 2022, pero no de manera suficiente para equilibrar los egresos, que aumentaron significativamente, por ello, es recomendable evaluar y renegociar contratos con proveedores para reducir costos operativos y realizar un análisis detallado de cada línea de costos para identificar áreas específicas de ahorro.

**Con respecto a Confa**, a pesar del crecimiento de los ingresos, la entidad enfrentó resultados financieros negativos en ambos años, debido al aumento sustancial en los egresos.

La organización ha tenido un desempeño positivo en términos de ingresos operacionales, control de gastos laborales y eficiencia en los gastos de servicios. Sin embargo, se han realizado inversiones significativas en mantenimiento de cómputo y adecuaciones e instalaciones, lo que ha llevado a un aumento en estas categorías de gastos. Además, los gastos no operacionales han aumentado en relación con el presupuesto. En general, la organización muestra una gestión financiera sólida y un control adecuado de los costos.

La relación ingreso/ingreso de muestra un resultado positivo, con un aumento en los ingresos operacionales en comparación con el presupuesto inicial. Los ingresos operacionales representan el 100% de los ingresos totales y han superado el presupuesto, indicando un buen desempeño en las operaciones comerciales de la organización. Esto sugiere que las actividades principales de la entidad han sido exitosas y han contribuido significativamente al aumento de los ingresos totales.

En general, **con respecto a la región Eje Cafetero**, se recomienda que las cajas de compensación realicen análisis detallados de costos para identificar áreas de ahorro, enfocándose en reducir gastos operativos y optimizar la gestión del personal. Es necesario que se implemente una gestión financiera rigurosa y un control presupuestario eficaz para equilibrar ingresos y egresos.

Finalmente, a manera de conclusión, se recomienda adoptar un enfoque avanzado de presupuestación basado en el rendimiento. Este método debería incluir la integración del subsidio estratégico, específicamente diseñado para equilibrar el resultado financiero. Este subsidio está orientado a cubrir los déficits financieros, manteniendo un equilibrio entre la sostenibilidad económica y la calidad de los servicios ofrecidos. Este enfoque presupuestario requiere un análisis minucioso y proactivo de todos los aspectos financieros, asegurando que los recursos se asignen de manera eficiente y efectiva, y se ajusten a las necesidades cambiantes y prioridades de la organización.

Se recomienda enfocarse en fortalecer las estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE). Esto incluye desarrollar e implementar programas que promuevan prácticas ambientalmente sostenibles, iniciativas sociales para las comunidades a las que sirven, y políticas éticas en la gestión empresarial. Estos programas no solo mejorarán la imagen y reputación de cada caja, sino que también abren nuevas oportunidades de colaboración y financiamiento, al tiempo que contribuyen positivamente al entorno social y ambiental.

La supervisión de la SSF debe enfocarse en la recolección de información detallada que actualmente no está disponible, para permitir un análisis más exhaustivo de las estructuras presupuestarias y con ello, realizar un análisis pormenorizado de las estructuras de ingresos y gastos para identificar las causas específicas de los desequilibrios presupuestarios. Utilizar la información detallada y el análisis de las estructuras presupuestarias para tomar decisiones informadas y mejorar la gestión financiera.

## 12. Costeo uniforme en las 13 CCF

La metodología empleada para el análisis de la estructura de costos, se realizó a través de la aplicación del modelo de costeo uniforme desarrollado y aplicado de manera estándar para las 4 CCF que hicieron parte de la muestra por referir de manera completa la siguiente información para los servicios de Alojamiento y Pasadía en los años 2019 y 2022:

- Egresos Totales
- Ingresos Totales
- Demanda Proyectada
- Tarifa por Categoría
- Subsidio asignado

A partir de esta información se analizaron los indicadores de costos presentados por las CCF que hicieron parte de la muestra, y que según la Circular 019 de 2016 son “*el insumo para la definición de tarifas subsidiadas de cada vigencia*”. Este modelo es una herramienta cuyo objetivo fue calcular, generalmente antes de la prestación de los servicios, los costos unitarios y totales de cada servicio social.

El modelo reconoció la utilización de las capacidades instaladas, la redistribución de los aportes parafiscales en forma de subsidio a la oferta y a la demanda; aportando a una visión de sostenibilidad corporativa en el mediano plazo

Para cumplir con el objetivo, se planteó una metodología caracterizada por los siguientes pasos:

- a. Aplicar el modelo de costeo desarrollado y sugerido para los productos de las áreas de pasadía y alojamiento para los años 2019 y 2022 en las 4 CCF de la muestra.
- b. Realizar una validación y caracterización de los insumos utilizados por las CCF para definir las tarifas de los servicios subsidiados, detallando los indicadores (variables) que alimentan el modelo de costeo uniforme. Los resultados se presentan en términos ponderados respecto a las coberturas proyectadas (o demanda ejecutada sí no se cuenta con la proyección) y totales, incluyendo los niveles de subsidio.
- c. Supuestos y estimaciones del modelo

**Comfacor servicios de alojamiento 2019:** se desarrolló un ejercicio de regresión para indexar las tarifas de 2019 partiendo del análisis de la inflación de los años 2019, 2020 y 2021, ajustando los valores sobre un -11,03% acumulado de los 3 años (teniendo en cuenta que la inflación para esos años fue de 5,62%, 1,61% y 3,80%), ya que la CCF no presenta tarifas para realizar el análisis en el año 2019 para el servicio de alojamiento.

**Aclaración respecto a la metodología:** El estudio no relaciona los rubros relativos a los GASTOS debido a que no fueron suministrados dentro de la etapa de recolección de información, por ello las conclusiones para cada CCF se construyen a partir de los Costos. Si se llegara a incluir la variable GASTOS esto afectaría los resultados del presente análisis.

## 12.1. Resultados relevantes

A continuación se presentan los resultados más relevantes de los servicios de pasadía y alojamiento de aquellas CCF que presentaron la información necesaria para el análisis:

### Servicio de Pasadía:

Todas las cajas de compensación analizadas a excepción de Colsubsidio, experimentaron una caída importante en la demanda efectiva de los servicios de pasadía durante este período.

Para asegurar la sostenibilidad financiera, las CCF han ajustado sus tarifas, especialmente aumentando las de las categorías no subsidiadas (C y D), mientras promueven el consumo en estas categorías. Este enfoque se refleja en una disminución constante del 16,42% en la demanda efectiva en toda la muestra, siendo más marcada en Combarranquilla con una caída del 87,65%. A pesar de estos ajustes, los niveles de subsidio se han mantenido en rangos significativos, especialmente para las categorías A y B, demostrando el compromiso con la misión social relacionada con el sistema de subsidio familiar. Estos subsidios oscilan entre el 38% y el 69% para los servicios de pasadía de la Categoría A y entre el 16% y el 66% para la Categoría B.

La relevancia de los ingresos procedentes de las categorías no subsidiadas, especialmente la categoría D, ha ido en aumento, pero aun así resultan insuficientes para cubrir los costos totales de los servicios de pasadía, salvo en el caso de Combarranquilla durante el período fiscal de 2019, donde se logró generar una utilidad bruta positiva, es decir, subsidio a la oferta.

Es imperativo seguir fortaleciendo las estrategias que garanticen un equilibrio entre la sostenibilidad financiera y el acceso de los grupos de menores ingresos, como parte de la consolidación del propósito social del sistema de subsidio familiar. Esto es crucial dada la capacidad de integrar continuamente a estos grupos menos favorecidos. Aunque la demanda considerable observada en el segmento particular (categoría D), que no es el enfoque principal del sistema, podría tener beneficios a largo plazo, la reducción en las coberturas totales podría indicar una reestructuración de los servicios sociales y una subutilización de las capacidades existentes, lo que implica un aprovechamiento limitado de las economías de escala.

Aunque en gran parte de la muestra y/o en algunos de los servicios de pasadía no se observa claramente la relación entre costos fijos y variables, la eficiencia en la gestión de los costos, especialmente los variables asociados con la operación de los servicios, será esencial para garantizar que los productos de pasadía sigan siendo asequibles para los usuarios de bajos ingresos. En general, se percibe una distribución equilibrada de actividades directas e indirectas en función de la estructura de costos del sistema. Algunos servicios de pasadía de las Cajas de Compensación Familiar hacen un uso intensivo del área de prestación del servicio, mientras que otros dependen en gran medida de las áreas administrativas, lo que es característico del sector del entretenimiento.

La reorganización y cambio en la demanda dentro del sector de recreación y turismo, como consecuencia de la pandemia, ha tenido un impacto considerable en la funcionalidad de los servicios de pasadía ofrecidos por diversas cajas de compensación. Esto se refleja claramente en las reducciones de la demanda, sin embargo, también podría interpretarse como una oportunidad para renovar y reestructurar el sistema, preparándolo para nuevas formas de interactuar con los afiliados.

En líneas generales, las cajas de compensación han enfrentado desafíos significativos en sus servicios de pasadía, intentando armonizar la sostenibilidad financiera con el cumplimiento de su misión social mediante ajustes en tarifas, subsidios y estrategias para aumentar los ingresos propios. La eficaz gestión de costos y la capacidad de adaptarse a los cambios en la demanda serán vitales para garantizar la accesibilidad y asequibilidad de estos servicios para los afiliados de bajos ingresos, especialmente considerando la disminución del 16,42% en el acceso total de usuarios entre ambos períodos evaluados.

### **Servicio de Alojamiento:**

Todas las cajas de compensación han realizado ajustes significativos en las tarifas de alojamiento entre 2019 y 2022, reflejando una adaptación a las condiciones macroeconómicas cambiantes.

Los porcentajes de subsidio aplicados a las categorías A y B han experimentado ajustes, en algunos casos de reducción y en otros de aumento en el nivel de subsidio para ambas categorías. Estos ajustes en los subsidios parecen estar dirigidos a lograr un equilibrio entre la sostenibilidad financiera y la preservación del enfoque social. En comparación con los servicios de Pasadía, el alojamiento ha asignado subsidios más bajos, que han variado entre el 34% y el 66% para la categoría A y entre el 3% y el 44% para la categoría B. Esto resalta la necesidad, dentro de la muestra, de mejorar los resultados generales de la categoría B, tanto en términos de cobertura o demanda efectiva, como en la asignación de subsidios, que en algunos servicios de la muestra parecen estar más alineados con los precios de mercado o las tarifas de la categoría C.

Se ha observado una disminución significativa en las cifras totales de usuarios cubiertos por los servicios de alojamiento en Colsubsidio y Comfacor, mientras que Confacaldas y Combarranquilla han experimentado aumentos notables, alcanzando su punto máximo en Confacaldas con 330.416,21 usuarios. Esta tendencia ha tenido un impacto en los costos unitarios o tarifas de la categoría C, así como en el acceso total de afiliados, que ha disminuido en un 10,72% en términos de la muestra.

En situaciones donde se ha registrado un aumento en los costos totales de alojamiento, se ha observado un predominio de los costos fijos, lo que sugiere posibles inversiones en infraestructura o incrementos en los costos administrativos.

El desafío para las cajas de compensación radica en alcanzar un equilibrio entre la sostenibilidad financiera de los servicios de alojamiento y la realización de su misión social de servir a los segmentos más vulnerables de la sociedad. En este sentido, la generación de ingresos propios a través de categorías no subsidiadas, como la categoría D, ha adquirido una mayor importancia. Sin embargo, este enfoque debe ser gestionado con cautela para no comprometer la accesibilidad de los grupos de menores ingresos.

La gestión eficiente de los costos, tanto fijos como variables, desempeñará un papel fundamental en la prevención de que los incrementos en las tarifas afecten la accesibilidad de los servicios de alojamiento, especialmente para los usuarios de menores ingresos.

El diseño y la implementación de esquemas de subsidios necesitan una revisión constante para garantizar su mantenimiento y eficacia, evitando que los aumentos en las tarifas desalienten el acceso a estos servicios.

Las estructuras de costos, los niveles de subsidio y las estrategias de tarifación difieren entre las distintas cajas de compensación, lo que refleja la diversidad de enfoques para enfrentar los desafíos financieros y operativos, al tiempo que mantienen el compromiso con su misión social.

En resumen, las cajas de compensación han atravesado un período de ajustes en sus servicios de alojamiento, tratando de equilibrar la sostenibilidad financiera con el cumplimiento de su objetivo social. Esto ha requerido revisar las tarifas, los subsidios y las estrategias de generación de ingresos, todo ello en un contexto de cambios en la demanda y presiones sobre los costos.

## 13. Relación costo-beneficio en las 13 CCF

El estudio, cubrió el período de 2019 a 2022, incorporó tanto los análisis financieros tradicionales como la Valoración Contingente para evaluar de manera integral el impacto de los servicios de Pasadía y Alojamiento. Esto permitió entender no solo el costo económico de ofrecer estos servicios, sino también su valor social y el beneficio que aportan a los afiliados, especialmente aquellos de las categorías subsidiadas A y B.

### 13.1. Conclusiones generales

A través de la implementación del Método de Valoración Contingente que permite incluir y cuantificar aquellos beneficios extra-mercado y de regresiones de modelo logit<sup>24</sup>, se obtienen las siguientes conclusiones en relación al nivel de costo-beneficio de las CCF:

- La conclusión que se desprende de los resultados va más allá del simple análisis económico y se adentra en la esencia misma de las Cajas de Compensación Familiar (CCF): su compromiso con el bienestar social de sus afiliados. Adicional, las actividades para las categorías A y B no solo se justifican desde una perspectiva de rentabilidad o cobertura de servicios; sino tienen un propósito más profundo vinculado al mandato social de las CCF. Parte entonces del modelo que siguen las Cajas incluye el manejo de subsidios que se destinan a financiar servicios como alojamiento o pasadía. Estos servicios no son meros productos; son herramientas para mejorar la calidad de vida, promover la inclusión social y ofrecer oportunidades de desarrollo personal y familiar. Por lo tanto, al evaluar la justificación de las actividades de las CCF, se debe considerar su impacto en el fortalecimiento del tejido social. Estas actividades fomentan la integración familiar, ofrecen espacios para el descanso y la recreación, y ayudan a equilibrar las demandas del trabajo con la vida personal. Además, contribuyen a la cohesión social al proporcionar servicios accesibles a grupos de ingresos más bajos que, de otro modo, no pueden costearlos.
- En relación con la maximización del bienestar de los afiliados: los servicios de pasadía y alojamiento brindan beneficios intangibles significativos, los cuales son altamente valorados por los afiliados, como lo demuestra la transformación positiva de la relación Beneficios-Costos (B/C) al incluir estos factores, en este sentido se recomienda que las CCF continúen con la política de subsidios, enfocándose en la maximización del bienestar social y la calidad de vida de los afiliados, sin relegar por completo la sostenibilidad financiera. Es importante medir y comunicar efectivamente el valor de estos beneficios intangibles para justificar la continuidad de los servicios.

<sup>24</sup> Más detalles metodológicos en el documento del Producto 4.

- Finalmente, el estudio ha revelado aspectos fundamentales del valor que las CCF aportan a sus afiliados, entre los que se destaca: asequibilidad, equidad social, calidad de vida, inclusión social, desarrollo personal y familiar, redistribución y equidad social. Aunque financieramente muchos de estos servicios operan a pérdida, el análisis ha demostrado que cuando se consideran los beneficios sociales, la perspectiva se transforma positivamente, por ello es recomendable que se implemente la estructura metodológica descrita en el presente documento, como parte de la medición de los beneficios en la prestación de este tipo de servicios.

### 13.2. Conclusiones por CCF

- Particularmente para la CCF Compensar, la relación Beneficio/Costo (B/C) mejora de -0.45 a 0.06 para pasadía y de -0.50 a 0.90 para alojamiento al incluir beneficios sociales (tanto en 2019 como en 2022, al incluir la valoración de los beneficios sociales, todos los signos son positivos), mostrando un valor social considerable. Cuando se añaden los beneficios sociales al cálculo, la relación B/C muestra un cambio significativo. Para el servicio de pasadía, la relación pasa a ser positiva, con 0.06 en 2019 y 0.04 en 2022, lo que sugiere que los beneficios intangibles aportados justifican la continuidad del servicio. El servicio de alojamiento experimenta un cambio aún más notable, con una relación B/C de 0.90 en 2019 y de 0.77 en 2022. Estos valores positivos indican un retorno social considerable y reflejan la apreciación de los afiliados por el servicio. Por esto se recomienda realizar un análisis detallado de costos y eficiencia operativa para cada servicio y considerar una reestructuración de precios basada en la valoración de beneficios intangibles y tangibles, así como implementar estrategias de comunicación centradas en el valor social y emocional de los servicios para justificar la estructura de precios.
- En el caso de Colsubsidio, al incluir los beneficios sociales, los resultados muestran que los servicios generan un superávit y que la relación B/C mejora significativamente (aunque pese a la mejora de la valoración social, la relación B/C continúa negativa), indicando la justificación de los subsidios y la sostenibilidad del modelo. Es importante revisar y ajustar estrategias para mantener la sostenibilidad del modelo, asegurando que continúen alineadas con el bienestar de los afiliados y la viabilidad económica.
- Con respecto a Cafam, la inclusión de beneficios intangibles en el análisis muestra una notable diferencia en la relación B/C, revelando un claro beneficio social y resaltando la importancia de estos servicios en la vida de los afiliados. La recomendación es continuar enfocándose en los beneficios intangibles y desarrollar políticas que no solo se enfoquen en la rentabilidad económica, sino también en el beneficio social de sus afiliados.
- La metodología de análisis costo-beneficio aplicada a Combarranquilla indica la necesidad de optimizar costos y aumentar la eficiencia operativa. El análisis de la relación B/C para los servicios de pasadía y alojamiento muestra un panorama heterogéneo. Para el servicio de pasadía en 2019, la relación B/C es de 0.000, lo que indica un equilibrio entre ingresos y costos. Sin embargo, en 2022, la relación B/C cae a -0.626, señalando que los costos superan significativamente a los ingresos tangibles, lo que refleja una operación deficitaria. En cuanto al alojamiento, en 2019 la relación B/C es de -0.285, mostrando que los ingresos no cubren los costos, y en 2022 la situación empeora, con una relación B/C de -0.420. Estos resultados sugieren que, sin considerar beneficios sociales, ambos servicios están generando pérdidas económicas. Así las cosas, se deben explorar estrategias para optimizar los costos y aumentar la eficiencia operativa, asegurando así la viabilidad a largo plazo de sus servicios sin comprometer su compromiso social.
- Para Comfamiliar Cartagena y Bolívar, se observa una operación con déficit financiero en ambos servicios, pero mejora al considerar beneficios sociales (el de pasadía pasa a ser positivo y el de alojamiento reduce su valor negativo), por lo cual se requiere evaluar el equilibrio entre aspectos financieros y beneficios sociales para mejorar la sustentabilidad de los servicios.
- En Comfenalco Quindío, a pesar de los déficits financieros, la inclusión de beneficios sociales mejora significativamente la relación B/C para el servicio puntual de pasadía (para el de alojamiento es negativo). Por esto es recomendable revisar y ajustar la estructura de costos y precios. Potenciar el valor social de los servicios mediante estrategias de comunicación y marketing y considerar la adaptación de los modelos de servicio para mejorar la eficiencia y reducir los costos.

- Comfasucre, presenta una relación B/C positiva con beneficios sociales (0.25 para Pasadía y 0.29 para Alojamiento), sugiriendo un alto valor percibido por los afiliados, por tanto, se recomienda optimizar la eficiencia operativa y reducir los costos para mejorar la rentabilidad financiera y ajustar la estructura de precios para reflejar el valor percibido por los usuarios de dichos servicios.
- En referencia a Cajamag, los servicios de Pasadía y Alojamiento muestran una tendencia negativa en B/C, incluso con la inclusión de beneficios sociales (-0.18 a -0.23). Esto requiere de una revisión profunda de la estructura de precios y costos, especialmente para identificar áreas de ineficiencia operativa y explorar opciones para aumentar la percepción del valor social de los servicios.
- Para el caso de Comfactor, la relación B/C sigue siendo negativa incluso con beneficios sociales, indicando desafíos financieros importantes y la necesidad de una revisión exhaustiva de la estructura de precios y costos, así como, implementar medidas para mejorar la percepción del valor de los servicios entre los afiliados.
- Comfamiliares Caldas, presenta una relación B/C transformada radicalmente por los beneficios sociales, indicando una alta valoración y disposición a pagar por parte de los afiliados, no obstante, se debe evaluar críticamente el nivel de subsidios para equilibrar impacto social y estabilidad financiera, así como considerar la implementación de estrategias de precios basadas en la valoración de los afiliados.
- En el caso de Comfamiliar Risaralda, la relación B/C mejora significativamente con beneficios sociales, pasando de -0.67 a 0.22 para Pasadía y de -0.18 a 0.15 para Alojamiento, por ende, es recomendable realizar ajustes en la política de precios y en la gestión de costos. Potenciar la comunicación de los beneficios sociales para fortalecer la valoración de los servicios. Analizar la posibilidad de optimizar la estructura de costos para equilibrar la rentabilidad financiera con el impacto social.
- Todas las CCF de la muestra asumen la tarifa Categoría C (No subsidiada) para todos los servicios de pasadía y alojamiento como el costo unitario total de la prestación de cada uno de ellos. Y a partir de la categoría C, se define la política de subsidios que al final determina la rentabilidad tanto sobre la venta de servicios de categoría C como particulares.

De manera general, la estructura tarifaria actual de las CCF contribuye de manera efectiva a la accesibilidad de los servicios para las categorías A y B, manteniendo al mismo tiempo la sostenibilidad financiera de las cajas. Los ajustes tarifarios realizados reflejan un compromiso con la equidad y la inclusión, permitiendo que los servicios sean accesibles para una amplia gama de afiliados. La gestión estratégica de los ingresos y los egresos, junto con la implementación de subsidios, ha permitido a las CCF manejar eficazmente los desafíos financieros y mantener la viabilidad a largo plazo de sus servicios.

El análisis costo-beneficio revela que, aunque algunos servicios pueden parecer financieramente inviables cuando se consideran únicamente los aspectos tangibles, la inclusión de beneficios sociales intangibles cambia significativamente esta percepción, mostrando una rentabilidad social positiva. Esto subraya la importancia de los servicios de las CCF en la mejora de la calidad de vida y el bienestar social, más allá de las meras consideraciones financieras. La capacidad de los servicios para ofrecer valor social justifica la continuación de los subsidios y el apoyo financiero, a pesar de los desafíos financieros que se presentan.

Es imperativo realizar evaluaciones periódicas del análisis costo-beneficio para ajustar las tarifas y los subsidios de manera que reflejen los cambios en los costos operativos y las condiciones del mercado, asegurando la sostenibilidad financiera a largo plazo de las CCF.

Las CCF deben implementar estrategias de gestión de costos más eficientes para mejorar la relación beneficio-costo, especialmente para los servicios que presentan una viabilidad financiera desafiante.

Las políticas tarifarias y de subsidios deben alinearse estrechamente con los objetivos sociales de las CCF, asegurando que los servicios permanezcan accesibles para las categorías A y B, mientras se mantiene la sostenibilidad financiera.

## 14. Incidencia de los servicios complementarios en las 13 CCF

Las CCF han jugado un rol crucial en promover el turismo y la recreación en Colombia, especialmente ante los recientes desafíos económicos y sanitarios que trajo consigo entre otras situaciones, la reciente pandemia. Su compromiso con la democratización del acceso al turismo y la provisión de servicios asequibles para un espectro más amplio de la población ha sido clave para el desarrollo sostenible del sector turístico del país.

En este orden de ideas, es relevante estudiar la incidencia<sup>25</sup> de los servicios complementarios en las tarifas y subsidios, estos últimos considerados esenciales para la disponibilidad y uso de los servicios de alojamiento y pasadía por parte de los afiliados de las categorías A y B, los de menor capacidad de compra.

### 14.1. Hallazgos relevantes

Conforme los resultados arrojados por la aplicación de los ejercicios estadísticos no se encuentran patrones generales aplicables a las cajas sujetas del estudio como tampoco a nivel de territorialidad. Lo anterior debido que algunas CCF evidencian un impacto claro de estos servicios en la estructura de tarifas, mientras que otras no muestran diferencias significativas y en términos de subsidios, la relación es aún menos clara.

Lo que es claro es, que cada CCF dentro de su autonomía administrativa diseña y aplica políticas de costos y tarifas de acuerdo con sus realidades propias y circunstancias regionales.

Por lo tanto, con la información disponible y el análisis realizado en términos generales no es concluyente determinar una influencia clara de los servicios complementarios en la fijación de tarifas y subsidios.

Los siguientes son los principales resultados para cada una de las CCF distribuidas según la región en la que operan.

#### 14.1.1. Zona Bogotá-Cundinamarca

En relación con la CCF COLSUBSIDIO, se evidencia una incidencia clara de los servicios complementarios en la fijación de tarifas. El análisis ANOVA destaca una diferencia estadísticamente significativa entre las tarifas de los servicios complementarios y no complementarios, lo que indica que los servicios complementarios influyen de manera importante en la estructura de tarifas. Esta misma tendencia se observa cuando se analiza por tipologías agregadas de los servicios complementarios, cada una de las tipologías analizadas muestran una diferencia significativa en la determinación de las tarifas. Esta conclusión se ve reforzada por el análisis de regresión, que sugiere una tendencia hacia el aumento de tarifas en los servicios complementarios. La coherencia de estos resultados entre ambos métodos de análisis apunta a una influencia real y significativa de los servicios complementarios en la determinación de las tarifas dentro de Colsubsidio. Cuando se analiza por tipologías, son los servicios relacionados con “Actividades Deportivas y Acuáticas” y “Recreación, Juegos y Actividades al Aire Libre” los que tienen un efecto positivo y significativo sobre la fijación de la tarifa.

En cuanto a los subsidios, el análisis ANOVA no detecta una diferencia significativa en la proporción de subsidios entre servicios complementarios y no complementarios. Esto implica que la asignación de subsidios no distingue entre estos dos tipos de servicios, sugiriendo una estrategia uniforme en su distribución. Lo mismo sucede cuando se desagrega por tipologías, excepto por la tipología “Estadías”, todas las demás no presentan una diferencia significativa entre grupos. En contraste, el análisis de regresión si encuentra una tendencia hacia la reducción de subsidios, lo que plantea preocupaciones sobre la accesibilidad para los afiliados, especialmente para aquellos de las categorías A y B. Por tipologías, solo “Actividades Deportivas y Acuáticas” y “Recreación, Juegos y Actividades al Aire Libre” muestran una reducción significativa de los subsidios, mientras que la tipología “Estadías” muestra un comportamiento contrario. Este equilibrio entre tarifas y subsidios es crucial, ya que cambios significativos podrían limitar el acceso a servicios importantes para el bienestar y la calidad de vida de los afiliados. Por lo tanto, estos hallazgos subrayan la importancia de revisar y ajustar las políticas de tarificación y subsidios para asegurar la equidad y accesibilidad de los servicios complementarios.

<sup>25</sup> Para este propósito, se utilizaron diversas metodologías de análisis, incluyendo análisis descriptivo, el análisis de varianza (ANOVA) y modelos de regresión. Para más detalles metodológicos remítase al documento del Producto 5.

En relación con la CCF CAFAM, esta no cuenta con servicios complementarios y por el lado de Compensar, la información suministrada por la CCF solo contempla el servicio de transporte como complementario. Aun así, no fue posible obtener la información suficiente para realizar el análisis descriptivo, de tarifas, de subsidios y las metodologías estadísticas ANOVA y de regresión.

#### **14.1.2. Zona Caribe**

En relación con la CCF CAJAMAG, los análisis estadísticos muestran resultados mixtos y, en algunos casos, poco robustos ante las diferentes especificaciones y técnicas empleadas.

En primer lugar, el análisis ANOVA revela diferencias estadísticamente significativas en las tarifas entre servicios complementarios y no complementarios. Esta observación se ve reforzada al considerar los servicios complementarios por tipología, siendo la categoría de "Alimentos" la única que no muestra diferencias estadísticas significativas entre los grupos. En lo que respecta a los subsidios en el análisis global, la falta de diferencias significativas entre servicios complementarios y no complementarios sugiere que la naturaleza del servicio no es un factor crucial en la asignación de subsidios. Al analizar por tipologías, la categoría de "Alimentos" nuevamente no demuestra una relación significativa.

En segundo lugar, el análisis de regresión global no evidencia una relación consistente y estadísticamente significativa entre los servicios complementarios y la estructura de tarifas y subsidios, lo que sugiere que la influencia de los servicios complementarios en estas áreas financieras no es directa ni evidente. Sin embargo, un análisis más detallado por tipologías revela una relación ambivalente: mientras que para la fijación de tarifas ninguna categoría resulta significativa, en la asignación de subsidios, las categorías de "Alimentos" y "Transporte" exhiben una relación positiva y significativa, y la tipología de "Servicios relacionados con el Alojamiento" muestra una relación negativa y significativa.

Por lo tanto, una revisión conjunta de los resultados obtenidos del análisis ANOVA y de regresión para esta CCF no proporciona una evidencia concluyente que permita afirmar con certeza que los servicios complementarios constituyan un factor determinante en la fijación de tarifas y en la asignación de subsidios.

Con respecto a COMBARRANQUILLA, los resultados muestran que los servicios complementarios tienen una influencia variable en la fijación de tarifas y subsidios. El análisis ANOVA para las tarifas indica que no existen diferencias significativas entre los servicios complementarios y no complementarios, lo que sugiere que el tipo de servicio no es un factor predominante en la determinación de las tarifas. Esta observación se ve reforzada por un R-cuadrado cercano a cero, indicando que otros factores, distintos a la naturaleza complementaria del servicio, son responsables de la mayoría de la variabilidad en las tarifas.

En contraste, el análisis ANOVA para los subsidios revela diferencias significativas entre los servicios complementarios y no complementarios, lo que implica que el tipo de servicio sí influye en la asignación de subsidios. Aunque el R-cuadrado es relativamente bajo, el hallazgo de una relación estadísticamente significativa sugiere que los servicios complementarios podrían estar asociados con niveles distintos de subsidios en comparación con los servicios no complementarios.

El análisis de regresión ofrece una perspectiva adicional, mostrando que los servicios complementarios tienen un impacto variable en las tarifas, especialmente en el contexto posterior a la pandemia. Esto indica que la incidencia de los servicios complementarios en las tarifas puede ser específica del contexto y del período. Para los subsidios, la relación negativa y significativa con los servicios complementarios sugiere que estos servicios están asociados con menores subsidios, especialmente en el año 2022. Esto indica que, aunque los servicios complementarios influyen en los subsidios, esta influencia puede no ser constante a lo largo del tiempo.

Estos resultados evidencian que el impacto de los servicios complementarios en las tarifas y subsidios es complejo y dependiente del contexto. Mientras que su influencia en la fijación de tarifas es limitada, los servicios complementarios parecen tener un papel más notable en la asignación de subsidios. La variabilidad en estos hallazgos subraya la importancia de considerar múltiples factores y contextos al analizar la influencia de los servicios complementarios en las políticas financieras de las CCF.

Además, aunque los servicios complementarios tienen cierta influencia en la política de precios, especialmente en momentos específicos como el año 2022, su impacto en la asignación de

subsidios es menos claro y no parece ser un factor predominante. La variabilidad y la significancia marginal observadas en los análisis sugieren que otros factores, además del tipo de servicio, juegan roles importantes tanto en la fijación de tarifas como en la asignación de subsidios, y que la influencia de los servicios complementarios en estas decisiones financieras es más matizada de lo que podría inferirse a primera vista.

Con respecto a COMFENALCO CARTAGENA Y BOLÍVAR, los resultados son divergentes sobre el papel de los servicios complementarios en la fijación de tarifas y la asignación de subsidios. En cuanto a las tarifas, el análisis ANOVA indica una diferencia estadísticamente significativa entre servicios complementarios y no complementarios, sugiriendo que el tipo de servicio tiene un efecto apreciable en las tarifas que se cobran. Sin embargo, la explicación del modelo es parcial, cubriendo alrededor del 9% de la variabilidad en las tarifas, lo que señala que hay otros factores influyentes en juego.

En el caso de los subsidios, los resultados del ANOVA son menos concluyentes. Aunque se observa una tendencia que sugiere diferencias en los subsidios entre servicios complementarios y no complementarios, esta no alcanza una significancia estadística robusta. Esto implica que, aunque podría haber una distinción en la práctica de asignación de subsidios basada en el tipo de servicio, esta diferencia no está claramente establecida o es enmascarada por otros factores.

El análisis de regresión corrobora esta falta de claridad. Para las tarifas, la variable que representa a los servicios complementarios no muestra una influencia significativa en los modelos analizados, lo que indica que no hay evidencia clara de un efecto diferenciado de los servicios complementarios en las tarifas en comparación con los servicios no complementarios. Por otro lado, los subsidios muestran una relación positiva con los servicios complementarios en todos los períodos analizados, pero esta relación no es estadísticamente significativa, lo que sugiere que no se puede afirmar con certeza que los servicios complementarios reciban más o menos subsidios.

Estos hallazgos sugieren que, mientras que los servicios complementarios pueden influir en la fijación de tarifas, esta influencia no es definitiva y puede estar determinada por la intervención de otros factores (categorización de los afiliados y los costos unitarios), distintos a la naturaleza complementaria del servicio y que no son considerados dentro del modelo. En términos de subsidios, la influencia de los servicios complementarios es aún menos clara, sin evidencia contundente de un impacto significativo. Por lo tanto, aunque hay indicios de que los servicios complementarios podrían tener algún papel en la política de precios y subsidios de la CCF, su impacto no es lo suficientemente fuerte como para ser considerado un factor determinante en la fijación de tarifas y en la asignación de subsidios.

En relación con la CCF COMFAMILIAR ATLÁNTICO, el análisis ANOVA para las tarifas muestra una diferencia estadísticamente significativa entre servicios complementarios y no complementarios, indicando que el tipo de servicio tiene un impacto en las tarifas cobradas. Aunque la proporción de variabilidad en las tarifas explicada por el modelo es relativamente pequeña, este resultado señala que ser un servicio complementario es un factor relevante en la determinación de tarifas más altas. Este mismo resultado se confirma al analizarlo por tipologías, tanto la categoría de “Alimentación” como “Transporte” muestran una diferencia significativa en la fijación de las tarifas entre los grupos complementarios y no complementarios.

En cuanto a los subsidios, el análisis ANOVA no revela diferencias significativas entre servicios complementarios y no complementarios, ni en forma agregada ni segmentando por tipologías. Este resultado sugiere que el tipo de servicio no es un factor influyente en la cantidad de subsidios otorgados, indicando que la política de subsidios de la entidad no distingue claramente entre estos dos tipos de servicios.

El análisis de regresión sobre las tarifas revela que la relación entre ser un servicio complementario y el nivel de tarifas no es clara ni consistente. Este resultado se observa tanto de manera agregada como por tipologías. Los coeficientes de la variable de servicios complementarios no son estadísticamente significativos, lo que sugiere que no hay una asociación directa entre ser un servicio complementario y tener tarifas más altas. Esto contrasta con el resultado del análisis ANOVA y podría indicar que la influencia de los servicios complementarios en las tarifas es más compleja y posiblemente mediada por otros factores.

En relación con los subsidios, los resultados de regresión también muestran que no hay una relación clara entre ser un servicio complementario y la cantidad de subsidios recibidos. Esto está en línea con los hallazgos del análisis ANOVA y refuerza la idea de que la asignación de subsidios no se ve influenciada significativamente por si un servicio es complementario o no.

Los resultados indican que, aunque puede existir cierta influencia en la fijación de las tarifas entre servicios complementarios y no complementarios, esta no se da de manera clara y concluyente. En el caso de los subsidios, los métodos muestran que no existe ninguna asociación clara estadísticamente.

Finalmente, las CCF COMFACOR, COMFAMILIAR CARTAGENA Y BOLÍVAR y COMFASUCRE, de acuerdo con la información proporcionada, no ofrecen servicios complementarios.

#### **14.1.3. Zona Eje Cafetero**

En relación con la CCF COMFAMILIAR RISARALDA, los resultados sugieren que los servicios complementarios tienen una influencia limitada y contextual en la fijación de tarifas y subsidios. El análisis ANOVA destaca una influencia significativa de los servicios complementarios en las tarifas, lo que indica que, al menos en parte, el tipo de servicio contribuye a determinar las tarifas. Sin embargo, esta relación no se refleja de manera contundente en el análisis de regresión, donde la asociación entre los servicios complementarios y un incremento en las tarifas se observa de manera débil y solo en el año 2022, lo cual indica una significancia marginal.

En cuanto a los subsidios, la falta de diferencias estadísticamente significativas en el análisis ANOVA y la variabilidad en los resultados del análisis de regresión sugieren que los servicios complementarios no son un factor determinante claro en la asignación de subsidios. Aunque se observa una tendencia hacia menores subsidios en asociación con servicios complementarios, esta relación no es consistente ni robusta a lo largo del tiempo.

Con respecto a COMFENALCO QUINDÍO, el impacto de los servicios complementarios en la estructura de tarifas y subsidios de esta CCF se evidencia de manera significativa en los resultados de los análisis ANOVA y de regresión. En el caso de las tarifas, la diferencia estadísticamente significativa encontrada en el ANOVA sugiere que los servicios complementarios influyen en las tarifas de manera notable. Sin embargo, cuando se desagrega por tipologías estos resultados desaparecen, no se encuentran diferencias significativas entre los grupos. El análisis de regresión agregado nuevamente confirma esta incidencia de los servicios complementarios sobre las tarifas, donde la asociación es positiva y significativa.

En relación con los subsidios, el análisis ANOVA muestra un contraste aún más pronunciado, tanto en el análisis general como por las tipologías identificadas. La diferencia muy significativa entre servicios complementarios y no complementarios indica que el tipo de servicio es un factor determinante en la cantidad de subsidios otorgados. Los servicios complementarios están asociados con menores subsidios, lo cual podría reflejar una política de la entidad enfocada en promover la autosuficiencia de estos servicios o en priorizar los subsidios hacia servicios considerados más esenciales. Esta tendencia es corroborada en el análisis de regresión, donde los coeficientes negativos y significativos de los servicios complementarios refuerzan la idea de una asignación de subsidios más restringida para estos servicios.

Por su parte, CCF COMFAMILIARES CALDAS, de acuerdo con la información proporcionada, no ofrece servicios complementarios.

Finalmente, sería pertinente hacer énfasis en la necesidad de que se unifique el concepto de servicios complementarios, de forma tal que la SSF establezca en conjunto con las CCF una definición clara y única, para no dejar de esta forma el concepto a libre interpretación.

## **15. Efectividad y sostenibilidad de las tarifas de alojamiento y pasadía**

En el marco de estudiar y proponer estrategias para la sostenibilidad de las CCF, es preciso entrar a analizar las estructuras de tarifas para servicios de alojamiento y pasadía. La relevancia de este análisis reside en comprender el impacto de las tarifarias en la asequibilidad y operación sostenible de estos servicios. En otros términos, es importante determinar si las tarifas actuales facilitan un acceso equitativo a los servicios de alojamiento y pasadía y cómo contribuyen a la sostenibilidad económica de las CCF.

Para llevar a cabo este análisis, se recopilaron y examinaron una serie de datos financieros y estadísticos, evaluando las tarifas en relación con el SMMLV y su impacto en la demanda de servicios. Además, se analizó la ejecución presupuestal de las CCF para entender la relación entre ingresos y gastos y su impacto en la sostenibilidad financiera.<sup>26</sup>

### **15.1. Hallazgos relevantes**

En términos del impacto de la sostenibilidad financiera, las tarifas de las CCF han mostrado una tendencia al alza a lo largo de los años analizados, lo cual es obvio, pero está en línea con la inflación y los costos operativos crecientes. La sostenibilidad de las tarifas depende de un equilibrio entre mantener la accesibilidad para los afiliados y cubrir los costos operativos. Las CCF con tarifas más altas han logrado una mejor sostenibilidad financiera, pero enfrentan el desafío de mantener la asequibilidad para los afiliados de menores ingresos.

Las CCF que han innovado en sus servicios y han diversificado sus ofertas más allá de las actividades recreativas y turísticas tradicionales muestran mejores resultados en términos de sostenibilidad financiera.

La implementación de tarifas diferenciadas y la utilización de subsidios para afiliados de bajos ingresos han permitido a algunas CCF mantener un equilibrio entre accesibilidad y sostenibilidad financiera, asegurando que los servicios sean asequibles para una gama más amplia de afiliados.

La sostenibilidad financiera para las CCF no sólo depende de la gestión eficiente de recursos, sino también de la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes de los afiliados y de innovar en la prestación de servicios. Mantener un enfoque centrado en el afiliado y en la generación de valor a largo plazo es clave para la sostenibilidad de estas entidades.

Es recomendable entonces, implementar un sistema de precios flexible, que incluya tarifas diferenciadas según la capacidad de pago de los afiliados, que puede ayudar a mantener la asequibilidad sin comprometer la sostenibilidad financiera y realizar evaluaciones periódicas del impacto de las tarifas en la sostenibilidad financiera y el acceso a los servicios para ajustar estrategias según sea necesario.

Las CCF analizadas muestran un escenario variado en cuanto a la sostenibilidad financiera y la efectividad de las tarifas. Algunas CCF han incrementado sus tarifas para alinearse con la inflación y los costos operativos, mientras que otras han reducido las tarifas para mantener la competitividad y accesibilidad. La efectividad de estas estrategias varía, con algunas CCF experimentando disminuciones en el uso de servicios a pesar de las tarifas más bajas, sugiriendo que factores adicionales como la percepción de valor y la calidad del servicio influyen en la decisión del afiliado. La sostenibilidad financiera es un desafío común, con varias CCF enfrentando déficits que requieren optimización de costos y revisión de estrategias de precios. En general, las CCF deben equilibrar la necesidad de ser financieramente sostenibles mientras mantienen la calidad y accesibilidad de sus servicios.

#### **15.1.1. Zona Bogotá-Cundinamarca**

En relación con la CCF COLSUBSIDIO, esta ha logrado equilibrio entre la sostenibilidad financiera y la accesibilidad a sus servicios y la estrategia de tarifas diferenciadas ha sido efectiva para mantener un acceso equitativo a los servicios. Es recomendable, realizar evaluaciones periódicas para asegurar que las tarifas y los servicios sigan siendo accesibles y pertinentes para todos los segmentos de afiliados, y priorizar inversiones en la mejora y diversificación de servicios para aumentar el valor percibido por los afiliados.

Con respecto a COMPENSAR, ha demostrado una eficiente gestión de recursos, donde la diversificación de servicios y la adaptabilidad a diferentes segmentos de afiliados han sido claves, sin embargo, a pesar de su eficiencia, existe el reto de mantener la accesibilidad a medida que se expanden y mejoran los servicios. Será muy importante en el corto plazo, asegurarse de que los incrementos en las tarifas no limiten el acceso a los servicios para los afiliados de menores ingresos y ajustar los servicios y tarifas acorde a sus necesidades y expectativas.

Finalmente, en cuanto a la CCF CAFAM, se destaca su eficaz integración de consideraciones sociales y de bienestar en su modelo de tarifas. Este enfoque refleja un compromiso sólido con el acceso equitativo a sus servicios. Se observa un equilibrio positivo entre la sostenibilidad financiera y la provisión de servicios accesibles y de alta calidad. Por tanto, se recomienda

<sup>26</sup> Para mayores detalles metodológicos puede remitirse al documento del Producto 7.-

promover una comunicación constante con los afiliados para comprender mejor sus necesidades y ajustar los servicios y tarifas en consecuencia. Este enfoque puede mejorar significativamente el acceso de los afiliados a los servicios ofrecidos por la CCF.

A manera de conclusión, en esta zona del país se evidencia que las CCF han logrado mantener un equilibrio entre la sostenibilidad financiera y la accesibilidad a sus servicios, gracias a la diversificación de servicios y la implementación de estrategias de tarifas diferenciadas. Sin embargo, aún enfrentan desafíos en la gestión de tarifas y es fundamental promover una comunicación constante con los afiliados para mejorar continuamente la oferta de servicios. Al respecto, se recomienda implementar prácticas de gestión financiera eficientes para maximizar los ingresos y minimizar los costos operativos. Esto puede incluir la identificación de áreas de gastos innecesarios o excesivos y la búsqueda de oportunidades de mejora en la eficiencia operativa.

#### **15.1.2. Zona Caribe**

En relación con la CCF COMFAMILIAR ATLÁNTICO, dada la diversidad de servicios ofrecidos, es importante realizar evaluaciones periódicas de cada uno para asegurar su relevancia, calidad y eficiencia, adaptándose a las necesidades cambiantes de los afiliados, por esto es recomendable, considerar las particularidades y necesidades de la población en la región del Atlántico para ofrecer servicios que sean más pertinentes y valiosos para los afiliados en esa área, monitoreándolo constantemente.

Por el lado de COMBARRANQUILLA, a pesar del incremento en las tarifas, se observa un crecimiento en la demanda del servicio de alojamiento, indicando una valoración positiva del servicio por parte de los afiliados. La mayor utilización del servicio por mujeres sugiere una efectividad en las estrategias de promoción dirigidas a este segmento, sin embargo, se deben considerar ajustes en las tarifas para mantener un equilibrio entre accesibilidad y sostenibilidad financiera.

Con respecto a COMFAMILIAR CARTAGENA Y BOLÍVAR, donde se observa una situación financiera no viable y una sostenibilidad comprometida, junto con tarifas que plantean desafíos y una accesibilidad viable, por lo cual se recomienda implementar medidas para controlar y reducir los costos operativos, identificando áreas donde se puedan hacer recortes o mejoras en la eficiencia. Esto podría incluir la revisión de contratos con proveedores, la optimización de procesos internos y la adopción de tecnologías que automatizan tareas y reducen la carga de trabajo.

En relación con la CCF COMFENALCO CARTAGENA, donde se observa una situación de no viabilidad en los servicios, inviabilidad en la sostenibilidad financiera y viabilidad en la accesibilidad, es importante realizar una revisión detallada de las tarifas de los servicios ofrecidos para asegurar que estén alineadas con los costos operativos y generen ingresos suficientes para cubrir los gastos. Es importante ajustar las tarifas de manera que sean accesibles para los afiliados pero también aseguren la sostenibilidad financiera de la organización

Por el lado de COMFACOR, se evidencia una situación caracterizada por la disminución del acceso a los servicios de pasadía y alojamiento entre 2019 y 2022. Esta situación indica una falta de alineación entre las tarifas establecidas y las expectativas o capacidades financieras de los afiliados. Para abordar esta problemática, se recomienda llevar a cabo estudios de mercado exhaustivos para comprender mejor las preferencias y necesidades de los afiliados. Además, es crucial ajustar los servicios y tarifas de acuerdo con los hallazgos de dichos estudios. Asimismo, se sugiere desarrollar estrategias de marketing y promoción destinadas a aumentar la utilización de los servicios, especialmente en aquellos casos donde se ha registrado una disminución en el acceso. Estas acciones podrían contribuir a revertir la tendencia negativa y mejorar la accesibilidad de los servicios ofrecidos por la Caja.

En relación con las CCF COMFASUCRE, a pesar de haber implementado una estrategia de reducción de tarifas en alojamiento y pasadía, posiblemente con el propósito de incrementar la ocupación y mejorar la accesibilidad, aún se enfrentan a desafíos financieros significativos. Esto se evidencia en el déficit operativo que enfrentan. Por lo tanto, resulta crucial realizar una evaluación exhaustiva de la percepción del valor de los servicios por parte de los afiliados. Esta evaluación permitirá alinear de manera más efectiva las tarifas con las expectativas y capacidades financieras de los usuarios, lo que podría contribuir a mejorar la viabilidad financiera y la accesibilidad de los servicios ofrecidos.

En relación con CAJAMAG, a pesar del incremento en las tarifas, la relación beneficio-costos continúa siendo negativa, lo que indica problemas en la sostenibilidad financiera de dichos servicios. Es esencial investigar a fondo la percepción del valor de estos servicios por parte de los afiliados, con el fin de comprender mejor las expectativas y necesidades de los usuarios. A partir de esta comprensión, se podrán realizar ajustes en la oferta de servicios para mejorar la satisfacción de los afiliados y aumentar la demanda, lo que podría contribuir a abordar los desafíos de viabilidad tarifaria y financiera, así como mejorar la accesibilidad de los servicios ofrecidos.

En relación con la zona Caribe, a manera de conclusión y dada la diversidad de servicios ofrecidos por las diferentes CCF, es importante llevar a cabo evaluaciones regulares de cada uno de ellos para garantizar su relevancia, calidad y eficiencia. Esto permitirá adaptar los servicios a las necesidades cambiantes de los afiliados y mantener su valor percibido. En este sentido, se recomienda que ante desafíos financieros y operativos, es crucial que las CCF implementen medidas para controlar y reducir los costos operativos. Esto puede incluir la revisión de contratos con proveedores, la optimización de procesos internos y la adopción de tecnologías que automatizan tareas y reducen la carga de trabajo.

### **15.1.3. Zona Eje Cafetero**

Con respecto a la CCF COMFAMILIARES CALDAS, si bien los ingresos aumentaron, los costos operativos también subieron, resultando en déficits financieros, lo que plantea preocupaciones sobre la sostenibilidad a largo plazo de los servicios, por lo cual, se debe identificar áreas de alta ineficiencia de costos y buscar estrategias para optimizar los gastos operativos, así como revisar la calidad y la variedad de los servicios ofrecidos para asegurar que cumplen con las expectativas de los afiliados y justifican las tarifas actuales.

En relación con la CCF COMFENALCO QUINDÍO, la disminución en la utilización de los servicios sugiere una posible elasticidad de demanda respecto al precio o cambios en las preferencias de los consumidores, por tanto, se debe realizar un análisis económico para evaluar cómo los cambios en las tarifas afectan la demanda de los servicios de pasadía y alojamiento, ajustando las estrategias de precios en consecuencia. Con base en los resultados del análisis económico, se deben ajustar las estrategias de precios para garantizar una mayor accesibilidad a los servicios. Esto puede incluir la revisión de las tarifas actuales, la implementación de descuentos o promociones temporales y la exploración de opciones de precios más flexibles que se adapten mejor a las necesidades y expectativas de los afiliados.

Por el lado de COMFAMILIAR RISARALDA, el acceso y las tarifas de los servicios reflejan una disminución de precios en un intento de mantener la competitividad y la accesibilidad para los afiliados. A pesar de la reducción de las tarifas, la disminución en el acceso sugiere que factores distintos a los precios, como preferencias cambiantes o valor percibido de los servicios, pueden estar influyendo en la decisión de los usuarios de aprovechar estos servicios. Es crucial realizar un análisis más profundo que examine las razones detrás de estos patrones de acceso para desarrollar estrategias que aborden estos factores y optimicen la estructura de precios acorde con las necesidades y percepciones de los afiliados.

Además de la disminución de precios, es importante considerar otros factores que podrían influir en la disminución del acceso a los servicios de la CCF COMFAMILIAR RISARALDA. Estos factores podrían incluir cambios en las preferencias de los usuarios, la percepción del valor de los servicios ofrecidos y la calidad de la experiencia proporcionada. Por lo tanto, se recomienda realizar un análisis más profundo que examine las razones detrás de estos patrones de acceso.

A manera de conclusión, para esta zona del país en particular, se recomienda implementar estrategias de precios flexibles que equilibren la accesibilidad para los afiliados con la sostenibilidad financiera de las cajas de compensación. Esto podría incluir la revisión de tarifas, descuentos o promociones temporales según sea necesario, y priorizar la sostenibilidad financiera a largo plazo de los servicios, identificando áreas de ineficiencia de costos y buscando formas de optimizar los gastos operativos.

En términos del impacto en la sostenibilidad financiera, las tarifas de las Cajas de Compensación Familiar (CCF) han mostrado una tendencia al incremento a lo largo de los años analizados. Este aumento parece estar en línea con la inflación y el incremento de los costos operativos. La sostenibilidad de las tarifas depende de encontrar un equilibrio entre mantener la accesibilidad para los afiliados y cubrir los costos operativos. Las CCF con tarifas más altas han logrado una mejor sostenibilidad financiera, pero enfrentan el reto de mantener la accesibilidad para los afiliados de menores ingresos.

Aquellas CCF que han innovado en sus servicios y han diversificado su oferta más allá de las actividades recreativas y turísticas tradicionales han mostrado mejores resultados en términos de sostenibilidad financiera.

La implementación de tarifas diferenciadas y la utilización de subsidios para los afiliados de bajos ingresos han permitido a algunas CCF mantener un balance entre la accesibilidad y la sostenibilidad financiera, asegurando que los servicios sean asequibles para un rango más amplio de afiliados.

La sostenibilidad financiera de las CCF no solo depende de una gestión eficiente de los recursos, sino también de la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes de los afiliados y de innovar en la prestación de servicios. Mantener un enfoque centrado en el afiliado y en la generación de valor a largo plazo es clave para la sostenibilidad de estas entidades.

Se recomienda implementar un sistema de precios flexible, que incluya tarifas diferenciadas según la capacidad de pago de los afiliados, lo que ayuda a mantener la accesibilidad sin comprometer la sostenibilidad financiera. Además, se deberían realizar evaluaciones periódicas del impacto de las tarifas en la sostenibilidad financiera y el acceso a los servicios para ajustar las estrategias según sea necesario.

Las Cajas de Compensación Familiar (CCF) analizadas presentan un panorama variado en cuanto a la sostenibilidad financiera y la efectividad de las tarifas. Algunas CCF han incrementado sus tarifas para alinearse con la inflación y los costos operativos, mientras que otras han reducido las tarifas para mantener la competitividad y accesibilidad. La efectividad de estas estrategias varía y algunas CCF han experimentado disminuciones en el uso de servicios a pesar de tarifas más bajas, sugiriendo que factores adicionales como la percepción de valor y la calidad del servicio tienen influencia en las decisiones de los afiliados. La sostenibilidad financiera es un desafío común, y varias CCF enfrentan déficits que requieren optimización de costos y una revisión de las estrategias de precios. En general, las CCF deben balancear la necesidad de ser financieramente sostenibles mientras mantienen la calidad y la accesibilidad de sus servicios.

## 16. Análisis de la implementación de la tercerización en las 13 CCF

La tercerización (*outsourcing* en inglés) es una herramienta empresarial mediante la cual se contrata a una empresa externa para que preste un servicio necesario para la operación, que suele no corresponder con el área de experticia propia del negocio o ya sea porque no cuenta con el servicio subcontratado y desean ampliar su portafolio de servicios. Al respecto, “a veces llamado subcontratación, se refiere a una “agencia que contrata a una empresa privada para llevar a cabo una función de la agencia o proporcionar un servicio” (Kosar, 2006, citado en Bruneau, 2023; p. 27).

Si bien es una figura utilizada por las agencias gubernamentales en servicios en los que las organizaciones públicas no contaban con el saber especializado ni los recursos internos, tales como provisión de alimentos, transporte e infraestructura, Burkholder (2006) afirma que la esternalización de funciones ha sido un punto arraigado en el sector privado para hacerlo más competitivo en diferentes mercados y permitir la especialización en competencias centrales.

En el caso puntual del servicio turístico este servicio es prestado por diferentes tipos de actores de la cadena productiva del sector, tales como, los operadores de turismo, los agentes de turismo, etc. (Balbin Córdova & Toro Pérez, 2020).

Las trece CCF del estudio presentan características bien diferenciadas que van, desde el tamaño en el número de afiliados, la capacidad instalada de alojamiento y recreación, hasta su ubicación territorial y la estructura de funcionamiento, con lo cual las razones, ventajas y desventajas de acudir a la tercerización son variadas. Para el análisis del modelo de tercerización de servicios de alojamiento y pasadía se usó como insumo el instrumento de entrevista a los funcionarios de las CCF, de las cuales se extrajo información conducente a determinar si usaban o no este tipo de herramienta empresarial, y los posibles motivos por los cuales se toma dicha decisión.

### 16.1. Figura de la tercerización en las CCF

De acuerdo con la información recopilada a través de las entrevistas semi-estructuradas a los responsables de cada CCF<sup>27</sup>, la Tabla 16 relaciona las Cajas que usan y no usan la figura de la tercerización, ya sea en el servicio de alojamiento o pasadía.

Tabla 16. Relación de las CCF según tercerización

CCF	Tercerización	
	No	Si
Cafam		X
Comfamiliar Risaralda	X	
Comfenalco Quindío		X
Comfenalco Cartagena		X
Colsubsidio	X	
Comfacor		X
Compensar		X
Comfamiliar Cartagena		X
Comfasucre		X
Combarranquilla		X
Cajamag		X
Comfamiliar Atlántico		X
Comfamiliares Caldas	X	
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la entrevista con los encargados de cada CCF, 2023. (Ver Anexo – Grabaciones de entrevistas - [https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11NfVP9ZcM-CN4D\\_cXY8zBmgKhbEs0POe](https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11NfVP9ZcM-CN4D_cXY8zBmgKhbEs0POe))

En la Tabla 17, por su parte, se relacionan los servicios que tercerizan cada una de las CCF que utilizan este modelo de prestación de servicios, para un mayor detalle.

Tabla 17. Cajas de compensación por tipo de tercerización

CCF	Alojamiento	Pasadía
Comfenalco Cartagena	X	X
Comfacor	X	X
Compensar	X	
Comfamiliar Cartagena	X	X
Comfasucre	X	X
Combarranquilla		X
Cajamag		X
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la entrevista con los encargados de cada CCF, 2023. (Ver Anexo – Grabaciones de entrevistas - [https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11NfVP9ZcM-CN4D\\_cXY8zBmgKhbEs0POe](https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11NfVP9ZcM-CN4D_cXY8zBmgKhbEs0POe))

### 16.2. Determinantes de la decisión de tercerizar servicios o no

Identificadas las CCF y los servicios que son tercerizados en las tres regiones priorizadas del país, es preciso identificar los motivos que llevan a que las directivas de las mismas hayan decidido la utilización o no de esta modalidad de prestación de servicios. Los hallazgos al respecto fueron los siguientes:

- El estudio sobre la tercerización en los servicios de alojamiento y pasadía de las cajas destaca, a nivel conceptual y metodológico, la diferenciación entre esta herramienta y la operación de servicios dentro de una cadena de suministro por medio de contratos. Se pudo observar que algunas CCF indicaron que externalizaban sus servicios de alojamiento y pasadía. Sin embargo, estos servicios no eran tercerizados de manera directa; se refieren, más bien, a contratos de apoyo, como el transporte, debido a los costos asociados a la operación directa y la falta de equilibrio financiero para la CCF.
- Desde el punto de vista de la competitividad de las CCF, atendiendo a que cumplen con una función social relacionada directamente con el bienestar de los afiliados, y basándose en el Índice de Competitividad, evidenció una variación considerable entre las diferentes CCF.
- Algunas, como Combarranquilla y Comfamiliares Caldas, muestran un alto nivel de competitividad, indicando eficiencia y servicios valiosos para los usuarios. Otras, como Cafam y Comfamiliar Cartagena y Bolívar, tienen una competitividad promedio y podrían mejorar optimizando tarifas, coberturas y beneficios.
- Por su parte, Cajas como Cajamag muestran una competitividad baja y pueden necesitar revisar su estrategia para aumentar su atractivo. Se observa que el costo-beneficio de los servicios sociales tiene un impacto significativo en la competitividad, destacando la

<sup>27</sup> Para mayores detalles metodológicos puede remitirse al documento del Producto 6.

importancia de ofrecer una combinación equilibrada de tarifas atractivas, amplia cobertura y servicios sociales efectivos.

- El análisis de la relación entre tercerización y competitividad reveló una correlación moderada inversa, indicando que las CCF que no tercerizan podrían tener niveles ligeramente superiores de competitividad. Sin embargo, en las pruebas estadísticas no se encontraron diferencias significativas entre las CCF que tercerizan y las que no lo hacen, destacando la importancia de considerar múltiples factores, como la calidad de los servicios y la innovación, en la evaluación de la competitividad de las CCF.
- Con respecto a los resultados de las entrevistas con el personal administrativo encargado de los servicios de pasadía y alojamiento en cada una de las CCF seleccionadas a nivel nacional, se puede indicar que las CCF implementan la tercerización de servicios turísticos como respuesta a la alta demanda y la falta de infraestructura propia para alojamiento y pasadía. Esto es especialmente común en CCF con un gran número de afiliados, como las ubicadas en la región Caribe.
- La falta de capacidad para realizar grandes inversiones y la necesidad de satisfacer la demanda lleva a la contratación de terceros, aprovechando la ubicación estratégica cerca de atractivos turísticos. Se exploraron las CCF con oferta de servicios adicionales mediante convenios con prestadores en sitios turísticos.
- Aunque algunas CCF tienen infraestructura hotelera propia, tercerizan el servicio debido al gran número de afiliados. El transporte no se ha entendido directamente como tercerización, ya que se comprende como parte de la cadena de suministros, en donde se cuenta con un operador sin afectar directamente la estructura misional de los servicios de pasadía y alojamiento.
- El uso de este modelo se debe a la ubicación fuera de la ciudad de algunas instalaciones de las CCF. Sin embargo, es importante destacar que la fijación de tarifas basada en el histórico no garantiza subsidios para los afiliados, lo cual debería ser implementado mediante un método basado en costos.
- Un enfoque metodológico integral que incorpore tanto la evaluación de la competitividad como el análisis detallado de las estrategias de tercerización en las CCF es esencial para guiar decisiones efectivas y sostenibles en la mejora de los servicios de alojamiento y pasadía ofrecidos a los afiliados. Este enfoque debe tener en cuenta la diversidad de contextos y necesidades de cada CCF, reconociendo las variaciones en competitividad y las razones detrás de las decisiones de tercerización. Además, se requiere una comprensión profunda de las limitaciones operativas y financieras de cada entidad para diseñar estrategias que permitan maximizar la eficiencia y la calidad de los servicios turísticos ofrecidos. Solo a través de este análisis exhaustivo y holístico se pueden identificar oportunidades de mejora y garantizar un impacto positivo tanto para las CCF como para sus afiliados, promoviendo así un desarrollo sostenible en el sector del turismo social en Colombia.
- La reglamentación existente de la CCF Comfamiliar Atlántico no contempla la tercerización como una opción, ya que en parte se perdería la razón de ser del servicio social que prestan, puesto que al haber un intermediario o proveedor externo se incrementaría el costo y el beneficio del subsidio disminuiría viéndose reflejado en el costo de las tarifas. Se implementa esta herramienta empresarial como único mecanismo para poder satisfacer la alta demanda de servicios por parte de sus afiliados, ya que, al no contar con la infraestructura adecuada o necesaria, delegan a un tercero, prestador de servicios turístico de la región o el país, para complementar su oferta.
- El tamaño en sí de la misma CCF, representado en el número total de afiliados, es un factor determinante para delegar en un tercero la prestación del servicio de alojamiento y/o pasadía, ya que al no contar con los aportes de subsidios suficientes, la posibilidad de hacer grandes inversiones en infraestructura en el caso del alojamiento y al tener una demanda frecuente de estos servicios, la única opción es satisfacer esta demanda con la contratación de externos y negociar las tarifas para luego aplicarles el subsidio a que los afiliados según la categoría tengan derecho.
- Este es el caso de las cuatro CCF ubicadas en la región Caribe que no cuentan con infraestructura de alojamiento propia y sus Centros Recreacionales ofrecen servicios básicos que no siempre están empaquetados, aprovechan la ubicación estratégica de estar cerca a

los atractivos turísticos más importantes de la zona para complementar su oferta, tal es el caso de la CCF Comfamiliar Cartagena y Bolívar, que posee en la ciudad de Cartagena de Indias, el Centro Recreacional Napoleón Perea, ubicado en la zona urbana, el cual está dotado de espacios de recreación y piscinas, con fácil accesibilidad al parque, sin embargo, la demanda durante todo el año supera la capacidad de atención del parque y la oferta turística con la que cuenta la ciudad es diversa y le permite a la CCF hacer convenios para ampliar la oferta de servicios con prestadores ubicados en las Islas del Rosario. Así mismo, le ocurre a la CCF Comfenalco Cartagena que al contar solo con el CR Takurika ubicado en un municipio cercano a Cartagena, los afiliados solicitan otros servicios lo que se hace necesario las alianzas con el sector hotelero de la ciudad, específicamente en las Islas del Rosario y Tierra Bomba.

- De igual manera, las CCF de Sucre y Córdoba tercerizan el servicio de alojamiento al no contar con infraestructura hotelera propia y al disponer de una oferta hotelera diversa en diferentes municipios cercanos, hacen convenios para ampliar su portafolio de servicios y ponerlos a disposición de sus afiliados.
- La excepción a este motivo, lo aporta la CCF Compensar que, aunque cuenta con dos hoteles, por el gran número de afiliados terceriza su servicio de alojamiento a nivel nacional con la Cadena Hotelera Estelar. De igual manera ocurre con la CCF Cafam quien cuenta con una amplia infraestructura hotelera y de Centros Recreativos, sin embargo, tiene alianza a nivel nacional con la cadena hotelera GHL.
- Las CCF que tercerizan el servicio de transporte, se debe a que varias de sus instalaciones para la prestación del servicio de pasadía y alojamiento, en algunos casos están fuera de la ciudad y contar con un parque automotor propio no es viable por los costos de mantenimiento y otros costos que genera.
- Estos servicios tercerizados se realizan a través de convenios en los casos de las CCF de Sucre, Córdoba y Comfamiliar Cartagena y Bolívar, o en el caso de la CCF Compensar que hace la contratación bajo estrictos controles que previamente les hacen a los prestadores, los cuales deben cumplir con una serie de requisitos y documentos, a los afiliados les hacen encuestas de satisfacción por diferentes medios como retroalimentación para conocer su nivel de satisfacción del servicio recibido por un tercero.

### 16.3. Tercerización y competitividad

Dado que el subsidio familiar constituye una prestación social para el alivio de las cargas económicas en el sostenimiento de las familias de los trabajadores (Ley 21 de 1982, art. 1°), así como un mecanismo de redistribución del ingreso prestado por medio de organismos intermediarios, como una función pública delegada (de acuerdo con la Sentencia C-271/21 de la Corte Constitucional<sup>28</sup>), el análisis de su competitividad no se corresponde con la capacidad de competir en mercados regulares, sino que debe guardar en sí una función social, que “debe hacerse con arreglo a los principios superiores de eficiencia, universalidad y solidaridad y con respeto a los derechos fundamentales de sus beneficiarios” (Sentencia C-337/11).

Para analizar los resultados o ventajas de tercerizar servicios, se propuso analizar si existe diferencia estadística significativa en los niveles de competitividad, es decir, si aquellas CCF que tercerizan evidencian o no un mayor nivel de competitividad.

En este sentido, se propuso el Índice de Competitividad<sup>29</sup> para los servicios de pasadía y alojamiento de las CCF, el cual agrupa 10 variables<sup>30</sup>, por medio de las cuales se busca dar cuenta de si la competitividad se sostiene en términos de las tarifas asequibles, la cobertura en relación

<sup>28</sup> Puede ser consultada en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2021/C-271-21.htm>

<sup>29</sup> Para mayor información de la construcción del Índice puede remitirse a la sección metodológica del documento del Producto 6.

<sup>30</sup> Variable 1: Media de las Tarifas de alojamiento 2022 para categoría A; Variable 2: Media de las Tarifas de alojamiento 2022 para categoría B; Variable 3: Media de las Tarifas de pasadía 2022 para categoría A; Variable 4: Media de las Tarifas de pasadía 2022 para categoría B; Variable 5: cobertura porcentual del servicio de pasadía, entendida como la cantidad de usuarios que efectivamente hacen uso del servicio en relación con el total de afiliados 2022, para categoría A; Variable 6: cobertura porcentual del servicio de pasadía, entendida como la cantidad de usuarios que efectivamente hacen uso del servicio en relación con el total de afiliados 2022, para categoría B; Variable 7: cobertura porcentual del servicio de alojamiento, entendida como la cantidad de usuarios que efectivamente hacen uso del servicio en relación con el total de afiliados 2022, para categoría A; Variable 8: cobertura porcentual del servicio de alojamiento, entendida como la cantidad de usuarios que efectivamente hacen uso del servicio en relación con el total de afiliados 2022, para categoría B; Variable 9: cálculo de la relación costo/beneficio (con beneficios sociales percibidos por los afiliados) para el servicio de pasadía 2022; Variable 10: cálculo de la relación costo/beneficio (con beneficios sociales percibidos por los afiliados) para el servicio de alojamiento 2022.

con el acceso frente al número de afiliados y el costo-beneficio percibido. La Tabla 18 presenta el Índice calculado para cada una de las CCF, ordenado de mayor a menor nivel de competitividad.

Tabla 18. Índice de Competitividad para los servicios de pasadía y alojamiento 2022

CCF	Índice Ponderado de Competitividad
Comfamiliares Caldas	0,823
Combarranquilla	0,734
Comfasucre	0,564
Cafam	0,534
Compensar	0,476
Comfamiliar Cartagena	0,383
Colsubsidio	0,372
Comfenalco Cartagena	0,344
Comfamiliar Atlántico	0,292
Comfamiliar Risaralda	0,247
Comfacor	0,223
Comfenalco Quindío	0,176
Cajamag	0,049

Fuente: Cálculos propios realizados con base en la encuesta a los afiliados y la información suministrada por las Cajas de Compensación Familiar a la Superintendencia del Subsidio Familiar. Reporte SIMON/SIGER.

Luego, los resultados evidencian que Comfamiliares Caldas registra la mayor competitividad con un índice de 0,823, seguida por Combarranquilla con 0,734. Por su parte, Cajamag, Comfenalco Quindío y Comfamiliar Risaralda tienen el menor índice de competitividad, con valores por debajo de 0,2. Comfacor, Colsubsidio, Compensar, Comfamiliar Cartagena y Bolívar, y Comfenalco Cartagena se encuentran por debajo del promedio, con un índice entre 0,223 y 0,476. Finalmente, que Cafam y Comfamiliar Atlántico se encuentran por encima del promedio, con un índice entre 0,534 y 0,564.

Al explorar correlaciones, la conclusión más importante es que no se encuentra evidencia estadística significativa para afirmar que la tercerización de servicios de pasadía y alojamiento tiene un impacto significativo en la competitividad de las CCF, es decir, el hecho de que estas tercerizan no las lleva a ser más competitivas. Este resultado sugiere que, si bien existe una tendencia hacia una mayor competitividad en las CCF que no tercerizan, otros factores no considerados en este análisis podrían estar influyendo significativamente en la competitividad de estas organizaciones.<sup>31</sup> Por tanto, es importante tener en cuenta que este resultado podría estar sujeto a limitaciones de los datos disponibles y otras variables no consideradas en este análisis.

## 17. Análisis de la aplicabilidad de la Circular 0019 de 2016

La Circular Externa N° 0019 del 15 de diciembre de 2016<sup>32</sup> se constituye como el marco general para el estudio técnico de costos como insumo para la definición de tarifas categorizadas en los programas sociales de las CCF, marco acogido en el año 2017 por las a nivel nacional. Entre los objetivos de esta normativa se contemplan los siguientes (Circular 0019 SSF, 2016):

- Definir un régimen tarifario, generando un procedimiento claro y estandarizado para costear los diferentes servicios que ofertan las CCF y que contemplen tanto los costos como los gastos, o como lo reconoce la Circular 0019 de 2016: i) costos directos y ii) costos indirectos.
- Identificar en la tarifa el valor del subsidio y reconocer en el saldo de obras y programas de beneficio social, el valor del subsidio.
- Ejecutar de manera eficiente y eficaz los recursos destinados a publicidad direccionados a los afiliados beneficiarios del subsidio de categorías A y B. (corresponde al 10% del 8% de recursos apropiados para gastos de administración del 4% de aportes parafiscales)
- Administrar de una manera más eficiente y eficaz los recursos parafiscales destinados a la ejecución de los programas y servicios sociales

En este orden de ideas, la implementación de la Circular es tal vez uno de los aspectos o elementos más relevantes para la sostenibilidad, eficiencia y eficacia en la operatividad de las

<sup>31</sup> Es fundamental reconocer la complejidad de los determinantes de la competitividad en el contexto de las CCF y considerar una variedad de variables adicionales en futuros análisis para una comprensión más completa.

<sup>32</sup> Puede consultarse en:

<https://www.ssf.gov.co/documents/20127/147820/C.E.%2B00019%2BMarco%2Bgeneral%2Bpara%2Bel%2Bes%2Btud%2Bt%C3%A9cnico%2Bde%2Bcostos%2Bcomo%2Binsumo%2Bpara%2Bla%2Bdefinici%C3%B3n%2Bde%2Btarifas%2BCCF.pdf/74200806-b3c3-055f-9e4b-51f10904e90a>

CCF, y es uno de los procesos de mayor valor agregado para la organización, ya que derivado de su ejercicio y para cada vigencia, como producto se obtienen los esquemas tarifarios de los servicios sociales, incluidos los proyectados para los afiliados de las categorías A y B, diferenciales y reducidos según los precios de mercado.

### 17.1. Implementación de la Circular

Es por las anteriores razones, que el analizar el proceso de implementación de la normativa por parte de cada una de las trece CCF es fundamental para la garantía en la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de estas entidades. Dicho análisis<sup>33</sup> fue abordado a partir desde tres perspectivas: eficiencia (en el proceso de implementación), b) eficacia (en los resultados esperados a nivel interno de la implementación) y c) efectividad (como herramienta para la asignación del subsidio familiar a través de las tarifas objeto de estudio de la circular).

Se logró constatar que Comfamiliares Caldas, Colsubsidio o Compensar ya dentro de su cadena de valor administrativa y de apoyo, antes de la vigencia 2017, aplicaban modelos de costos conforme a metodologías como el Costeo Estándar o el Costeo ABC<sup>34</sup>, por lo que el impacto a nivel interno de su implementación fue mínimo en términos de costos y recursos utilizados. Sin embargo las CCF reconocen también la importancia de suministrar una herramienta clara que estandarice un proceso estratégico tan sensible para los resultados, la eficiencia y la competitividad del sistema, por lo que la Circular representa para cada una de ellas, una definición y descripción precisa de los costos en los que incurren para garantizar el acceso de los trabajadores de menores ingresos, pero también para la consolidación del subsidio familiar, como un sistema sostenible, solidario y eficiente en las asignaciones de los recursos parafiscales.

La Tabla 19 presenta la Matriz de variables, indicadores y resultados aplicada al conjunto de las 13 CCF según la región a la que pertenecen, técnica que sirvió para analizar la aplicabilidad de la normativa. Esta información permitirá definir algunos hallazgos interesantes por región.

Tabla 19. Aplicación matriz por territorio

#	Variable(s)	Zona Bogotá-Cundinamarca	Zona Eje Cafetero	Zona Caribe
i)	Productos/Servicios	131	9	43
		29%	2%	7%
ii)	Capacidad Instalada	55%	N/A	96%
iii)	Presupuestos ingresos, egresos	N/A	N/A	N/A
iv)	Total Subsidio Asignado	37%	65%	65%
v)	Duración del proceso	360	360	360
vi)	Costo Unitario	29%	46%	16%
vii)	Meta Presupuestal coberturas	107%	105%	270%
viii)	Percepción usuarios internos	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia.

#### 17.1.1. Zona Caribe

En esta zona del país, las CCF cuentan en promedio con 43 productos asociados a alojamiento y pasadía, lo cual comparativamente es superior a la Zona del Eje Cafetero pero inferior a la Zona de Bogotá-Cundinamarca. De 2019 a 2022 incrementó en un promedio de 7% la cantidad de servicios ofrecidos por estos dos conceptos de servicios sociales.

En cuanto al porcentaje entregado como subsidio, se encuentra que para la zona Caribe es del 65%, cifra similar a la zona del Eje Cafetero, e inferior a la Zona de Bogotá - Cundinamarca.

Todas las CCF sujetas al análisis cumplen con la aprobación de tarifas por sus consejos directivos. No obstante, en el acta de aprobación de tarifas suministrada por COMFACOR no se encuentra autorización de las tarifas de servicios sociales.

<sup>33</sup> Para mayores detalles metodológicos remitirse al documento del Producto 8.

<sup>34</sup> El Costeo Estándar es un método de costeo que se basa en establecer estándares de costo para los diferentes elementos que componen un producto o servicio, como materiales, mano de obra o costos indirectos del servicio. Estos estándares se comparan posteriormente con los costos reales y se someten a ajustes de acuerdo con la estandarización previa para la asignación de los costos por centro de costos y de acuerdo con criterios como el total de los ingresos percibidos o generados en un área o departamento, finalmente se comparan con los reales periodo a periodo tomando los correctivos pertinentes para su ajuste.

En cuanto al costeo ABC o por actividades, es el modelo de costeo más extendido y fundamentalmente se basa en la asignación de costos a cada una de las actividades que participan en la formación o creación de un producto/servicio y no simplemente a los productos, el costeo ABC es importante especialmente en las CCF que tienen amplias gamas de productos/servicios que por su naturaleza no permiten relacionar adecuadamente los materiales y recursos en general en los cuales se incurre para generar un servicio.

Se resalta que la zona Caribe tiene el menor incremento promedio de los costos asociados a las tarifas de alojamiento y pasadía con un 16% del 2019 al 2022. En este mismo sentido, el Caribe tiene el mayor porcentaje de cumplimiento del presupuesto de estos servicios sociales.

#### **17.1.2. Zona Eje Cafetero**

Para el Eje Cafetero se encuentra un promedio de 9 productos asociados a alojamiento y pasadía por cada CCF, lo cual comparativamente es la zona con menor cantidad de productos de las zonas analizadas. En este mismo orden de ideas, el incremento en su oferta fue del 2% respecto del 2019 al 2022, siendo la zona con menor incremento.

De la zona ninguna CCF entregó información sobre la capacidad instalada, por lo tanto, no es posible realizar ningún tipo de análisis derivado de este. Adicionalmente, ninguna de las Cajas realiza presupuestos detallados como insumo para la elaboración de las tarifas. Sin embargo, todas las CCF de la zona cumplen con la aprobación de tarifas por sus consejos directivos.

En cuanto al porcentaje entregado como subsidio, se encuentra que para la zona del Eje Cafetero es del 65%, cifra similar a la zona Caribe, pero inferior a la de Bogotá - Cundinamarca.

Se resalta que el Eje Cafetero tiene el mayor incremento promedio de los costos asociados a las tarifas de alojamiento y pasadía con un 46% del 2019 al 2022. En este mismo sentido, la zona tiene el menor porcentaje de cumplimiento del presupuesto de estos servicios sociales; no obstante, este está por encima del 100%.

#### **17.1.3. Zona Cundinamarca-Bogotá**

Para esta zona, se encuentra en promedio con 131 productos asociados a alojamiento y pasadía por cada CCF, lo cual comparativamente es la zona con mayor cantidad de productos de las zonas analizadas. En este mismo orden de ideas, el incremento en su oferta fue del 29% respecto del 2019 al 2022, siendo la zona con mejor incremento.

En cuanto al porcentaje entregado como subsidio, se encuentra que para la zona es del 37%, inferior a las otras dos. Lo anterior como producto de un mayor número de usos de categorías C y D de sus servicios.

Todas las CCF cumplen con la aprobación de tarifas por sus consejos directivos. Adicionalmente, la zona registra un incremento promedio de los costos asociados a las tarifas de alojamiento y pasadía con un 29% del 2019 al 2022. En este mismo sentido, reporta un porcentaje de cumplimiento del presupuesto de estos servicios sociales del 107% muy en consonancia con su par del Eje Cafetero.

### **17.2. Conclusiones y recomendaciones**

Los resultados del ejercicio evidencian que todas las Cajas de Compensación sujetas de la consultoría, como es de esperarse, de manera alguna cumplen con la implementación de las instrucciones marco establecidas en la Circular 0019 de 2016.

En términos de los niveles de implementación, las tres regiones presentaron altos grados de eficiencia vinculadas a la variable “# productos/servicios ofertados entre ambas vigencias”, es decir, presentaron una alta diversificación de su oferta, la cual para la vigencia 2022 contó con más productos disponibles con referencia a la vigencia 2019, es decir, una variación positiva en el número de productos de pasadía y alojamiento entre ambas vigencias.

Respecto a la capacidad instalada, que se presentó como un indicador de la eficacia de la implementación, en cuanto al acceso que las tarifas subsidiadas garantizan de los afiliados a las infraestructuras disponibles donde se prestan los programas de pasadía y alojamiento, para la Región Caribe, se contó solo con la información suministrada por Comfamiliar Atlántico, que presentó una sobre utilización de su capacidad instalada en todos los servicios para ambas vigencias a excepción del producto “Pasadía Salgarito”, con un índice de uso de la capacidad del 5,55% para el periodo 2022.

Otra variable considerada que mide el grado eficiencia en el proceso de implementación y que hace parte fundamental de los insumos relativos al cumplimiento de la Circular es la presentación, dentro de los modelos de costos, de los presupuestos de ingresos costos y gastos, así como los ingresos relativos a la prestación de los servicios, lo cual se pudo constatar en el cumplimiento generalizado de todas las CCF en este aspecto y lo cual fue ratificado por las Actas de Aprobación de Tarifas que en general para las regiones implicaron la aprobación de las tarifas en las fechas enmarcadas en la norma y previas al inicio de cada vigencia. De manera

conjunta y como muestra representativa del Sistema de Subsidio Familiar, todas las Cajas de Compensación de la consultoría cumplen con la implementación de las instrucciones establecidas en el marco regulatorio de la Circular 0019 de 2016, con debilidades en algunos eslabones del proceso, como la no inclusión de Actas por parte de la CCF Cafam, o el envío tardío de documentos robustos con información relevante como las fechas exactas de la implementación que, se reitera, fue analizada para los periodos 2019 y 2022, o las bases de datos con la información detallada de la implementación de las metodologías expuestas.

La Zona de Bogotá/Cundinamarca resalta por su porcentaje de subsidio que es del 37%, es decir 57% inferior a las dos zonas restantes evaluadas. Lo anterior se concluye por un mayor nivel de afiliados categorías C y categoría D que hacen uso de los servicios, pero también por los costos de mantenimiento de las instalaciones y las tarifas de los servicios que sugieren una oferta de alojamiento costosa que puede denominarse para algunos productos como suntuaria.

Respecto al punto anterior, y según información aportada por la SSF, la Zona Bogotá/Cundinamarca tiene una focalización del servicio de recreación en categorías A y B en un 45.49% para 2019 y 44.48% para 2022; seguido de la Zona del Eje Cafetero con 62.07% y 55.15% respectivamente y la Zona Caribe con la mejor focalización de las tres zonas evaluadas con un 76.35% y 84.93% respectivamente.

Finalmente, es preciso mencionar que pese a que con la Circular le intenta dar un poco más de uniformidad a la estructura tarifaria, la forma en que ésta está siendo aplicada por las CCF presenta diversas variaciones dependiendo de la interpretación que haga cada una sobre la misma, lo que también complejiza el ejercicio de seguimiento que haga la SSF.

## **18. Aplicabilidad y resultados del Convenio “Caja sin Fronteras”**

Las CCF según lo enmarcado en la Ley 21 de 1982 y demás normas rectoras del sistema de subsidio familiar colombiano, se perfilan según su objeto social y valores corporativos, como corporaciones interesadas en satisfacer necesidades específicas de los trabajadores con menores ingresos, facilitando el acceso a bienes y servicios en servicios sociales subsidiados sobre el precio de mercado en sectores como turismo o recreación. Estos servicios se pueden catalogar en diversos aspectos y en líneas específicas de los servicios que ofertan las CCF como servicios de lujo o suntuarios, según los portafolios de servicios compartidos por las 13 CCF, y que, de acuerdo con sus tarifas para particulares, difícilmente podrían consumir los trabajadores Categorizados A y B de menores ingresos.

Análogo a lo anterior y por el carácter territorial de las CCF, los trabajadores afiliados solo gozan de los beneficios y subsidios en la jurisdicción de la caja a la que se es afiliado. Por eso, los servicios ofrecidos por el Sistema del Subsidio Familiar (SSF) solo pueden “consumirse” o acceder en tarifas en Categoría D o de modo particular si el afiliado se encuentra en una región o departamento diferente al de su afiliación al Sistema.

De esta manera y con la intención de ampliar los beneficios de los trabajadores, las CCF tradicionalmente constituyen convenios y alianzas interinstitucionales, ya que en virtud de lo establecido por el artículo 16 de la Ley 789 de 2002 y por los artículos 18 y 31 de la Ley 784 de 1989, las CCF están “facultadas para ejecutar diversas actividades, Convenios y contratos, relacionados con sus servicios, mediante alianzas estratégicas con otras cajas de compensación familiar...” que como en este caso, les permita homologar las tarifas de afiliado y así ampliar el rango de atención y diversificar la oferta para afiliados, pero también el mercado para sus servicios y bienes conexos, tanto para tarifas subsidiadas como para tarifas Categoría C. De esta forma, el Convenio “Cajas sin Fronteras”, que tiene como objetivo principal la homologación de tarifas para la prestación de los servicios sociales de los programas de turismo, recreación y deporte, Educación Informal y Cultura, aporta al mayor bienestar y oferta de servicios para los trabajadores afiliados de las 27 cajas que cuentan con el Convenio. Dichos trabajadores y sus beneficiarios (hijos, cónyuge, adultos mayores) pueden disfrutar en otra CCF de todos los servicios sociales de las áreas mencionadas al precio o tarifa relativa a la afiliación en su caja de origen.

Aunque los beneficios de la implementación del convenio para todos los afiliados al SSF parecen evidentes, algunas de las CCF pertenecientes a la muestra y que efectivamente no forman parte del Convenio, manifiestan no hacerlo porque pondrían en riesgo el acceso de sus propios afiliados de empresas territoriales a sus infraestructuras teniendo en cuenta que la capacidad instalada de las mismas no podría soportar una eventual demanda en periodos o temporadas altas con teniendo en cuenta además que las CCF de la región Bogotá/Cundinamarca concentra

más del 20% del total de afiliados al sistema, que a junio de 2022 contaba con un total de 10.307.582 de los cuales el 75% aproximadamente pertenecía a las Categorías A y B de afiliación, es decir, contaban con los beneficios del subsidio a la demanda para el consumo de servicios sociales subsidiados. Desde el enfoque de aquellas cajas, la imposibilidad de satisfacer en ciertas temporadas la demanda interna no les permite incrementar el potencial de visitantes, especialmente en los servicios de alojamiento, los cuales cuentan con una capacidad instalada construida y proyectada para satisfacer la demanda regional o local y de acuerdo con el departamento donde está registrada la caja de compensación. Lo anterior en el marco del Capítulo 15 de la Ley 21 de 1982:

Los empleadores están obligados al pago de aportes para el subsidio familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y los demás con destinación especial, según los artículos 7 y 8, deberán hacerlo por conducto de una Caja de Compensación Familiar que funcione dentro de la ciudad o localidad donde se causen los salarios o de la Caja más próxima dentro de los límites de los respectivos departamentos, intendencias o comisarías<sup>35</sup>.

En efecto y según lo anterior, se entiende la obligación del pago del subsidio por parte de las CCF a nivel territorial. Dado que el empleador opera y paga sus impuestos y aportes a ese nivel, impactando así mismo la economía local, sumado a la incertidumbre referente a la capacidad instalada para la prestación de los servicios sociales, son los factores que se resaltan en términos de no hacer parte del convenio por parte de algunas CCF.

Actualmente 27 CCF (el 62,8%) hacen parte del Convenio de las 43<sup>36</sup> CCF registradas en Colombia para las vigencias de estudio. Así mismo, con respecto a la muestra, son siete CCF (el 53,8%) las que están vinculadas al Convenio<sup>37</sup>, a saber:

- 1) CCF Compensar
- 2) CCF Combarranquilla
- 3) CCF Comfamiliar Risaralda
- 4) CCF Cajamag
- 5) CCF Comfasucre
- 6) CCF Comfamiliar Cartagena y Bolívar
- 7) CCF Comfacor

### 18.1. Cobertura del Convenio

Teniendo presente lo anterior, el total de coberturas reportadas en el Convenio para ambas vigencias y para cada una de las regiones se presenta a continuación.

#### 18.1.1. Zona Cundinamarca-Bogotá

Las coberturas reportadas en la región de Bogotá-Cundinamarca se presentan en la Tabla 20, que dado que el Convenio solo lo aplica Compensar, las cifras reportadas corresponde puntualmente a esta CCF. Entre otros, los resultados sugieren que 3.603 fue el número de visitantes de la región empleando el Convenio, cifra que aumentó a 4.731 en 2022. La edad media es de 43 años, y el 5,88% de los visitantes de la zona tiene entre 14 y 28 años, y el 8,54% son mayores de 60 años.

Tabla 20. Coberturas atendidas en todos los programas de pasadía y alojamiento Convenio CSF: Zona Bogotá-Cundinamarca 2019 y 2022

Variables	Periodo	
	2019	2022
<b>COBERTURAS ATENDIDAS</b>		
a) Total visitantes en la región Bogotá/Cundinamarca (Fuente No Disponible)	No Disponible	No Disponible
b) Total visitantes en la región Eje Cafetero	907	1271
c) Total visitantes en la región Caribe	4.642	5.977
d) Total visitantes CSF - Demanda efectiva	5.549	7.248
e) Total visitantes de la Región Bogotá/Cundinamarca en todo en convenio	3.603	4.731
<b>EDAD PROMEDIO Y RANGOS DE EDAD</b>	<b>2019</b>	<b>2022</b>
a) Edad promedio de los visitantes a la región Bogotá/Cundinamarca (Fuente No Disponible)	No Disponible	No Disponible
b) Edad promedio de los visitantes de la región Bogotá/Cundinamarca	43,4	41,44
c) Rangos de edad de los visitantes a la Región Bogotá Cundinamarca	No Disponible	No Disponible
d) Rangos de edad de los visitantes de la Región Bogotá/Cundinamarca		
De 14 a 28 años	5,88%	10,05%
Mayores de 60 años	8,54%	8,74%
<b>SEXO/GÉNERO DE LOS VISITANTES</b>	<b>2019</b>	<b>2022</b>

<sup>35</sup> Art 15, Ley 21 de 1982.

<sup>36</sup> El listado de las 43 CCF que operan en el país puede consultarse en <https://ssf.gov.co/directorio>

<sup>37</sup> Para mayores detalles del Convenio y metodológicos puede acudir al documento del Producto 14.

Variables	Periodo	
	2019	2022
a) Promedio de visitantes género masculino a la Región Bogotá/Cundinamarca	No Disponible	No Disponible
a) Promedio de visitantes género femenino a la Región Bogotá/Cundinamarca	No Disponible	No Disponible
a) Promedio de visitantes género masculino de la Región Bogotá/Cundinamarca	47,28%	45,41%
a) Promedio de visitantes género femenino de la Región Bogotá/Cundinamarca	52,72%	54,59%
<b>GASTO EN BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>2019</b>	<b>2022</b>
a) Gasto promedio en CSF de los visitantes a la Región Bogotá/Cundinamarca	No Disponible	No Disponible
b) Gasto promedio en CSF de los visitantes de la Región Bogotá/Cundinamarca	\$ 35.736	\$ 85.610
<b>UTILIZACIÓN CAPACIDAD INSTALADA EN PROGRAMAS DE PASADÍA Y ALOJAMIENTO</b>	<b>2019</b>	<b>2022</b>
a) Capacidad instalada utilizada respecto a las coberturas proyectadas	No Disponible	No Disponible

Fuente: Elaboración propia, información enviada por CCF

### 18.1.2. Zona Caribe

Para la zona Caribe, las coberturas se presentan en la Tabla 21.

Tabla 21. Coberturas atendidas en todos los programas de pasadía y alojamiento Convenio CSF: Zona Caribe 2019 y 2022

Variables	Periodo	
	2019	2022
<b>COBERTURAS ATENDIDAS</b>	<b>2019</b>	<b>2022</b>
a) Total visitantes en la región Bogotá/Cundinamarca (Fuente No Disponible)	No Disponible	No Disponible
b) Total visitantes en la región Eje Cafetero/CCF Comfamiliar Risaralda (Fuente CCF Compensar)	907	1271
c) Total visitantes en la región Caribe	4642	5977
d) Total visitantes CSF – Demanda efectiva	5549	7248
e) Total visitantes de la Región Caribe en el convenio	No Disponible	No Disponible
<b>EDAD PROMEDIO Y RANGOS DE EDAD</b>	<b>2019</b>	<b>2022</b>
a) Edad promedio de los visitantes A la región Caribe (Fuente No Disponible)	42,27	38,28
b) Edad promedio de los visitantes DE la región Caribe	No Disponible	No Disponible
c) Rangos de edad de los visitantes a la Región Caribe		
de 14 a 28 años	9,51%	12,62%
mayores de 60 años	6,79%	2,74%
d) Rangos de edad de los Visitantes De la Región Caribe		
de 14 a 28 años	No Disponible	No Disponible
mayores de 60 años	No Disponible	No Disponible
<b>SEXO/GÉNERO DE LOS VISITANTES</b>	<b>2019</b>	<b>2022</b>
a) Promedio de visitantes género masculino a la Región Caribe	30,19%	38,14%
a) Promedio de visitantes género femenino a la Región Caribe	69,70%	56,29%
a) Promedio de visitantes género masculino De la Región Caribe	No Disponible	No Disponible
a) Promedio de visitantes género femenino DE la Región Caribe	No Disponible	No Disponible
<b>GASTO EN BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>2019</b>	<b>2022</b>
a) Gasto promedio en CSF de los visitantes a la Región Caribe	\$ 463.443	\$ 243.187
b) Gasto promedio en CSF de los visitantes de la Región Caribe	No Disponible	No Disponible
<b>UTILIZACIÓN CAPACIDAD INSTALADA EN PROGRAMAS DE PASADÍA Y ALOJAMIENTO</b>	<b>2019</b>	<b>2022</b>
a) Capacidad instalada utilizada respecto a las coberturas proyectadas (%)	3,77%	7,69%
Total coberturas reportadas convenio	5549	7248
Total cobertura proyectadas región	147161	94210

Fuente: Elaboración propia, información enviada por CCF

### 18.1.3. Zona Eje Cafetero

La región Eje Cafetero está conformada por la CCF Comfenalco Quindío, Comfamiliares Caldas (Confa), Comfamiliar Risaralda. Sobre esta última se realiza el análisis, ya que es la que cuenta con suscripción al convenio objeto de análisis. Respecto al total de coberturas atendidas en los periodos 2019 y 2022 en los programas de pasadía y alojamiento de la CCF, la mayor parte fue de afiliados Categoría A y B para la vigencia 2019 (89,58%%) y de afiliados Categoría C y particulares para la vigencia 2022 (55,30%). Paralelamente, la operatividad experimentó una fuerte contracción en la demanda efectiva en Pasadía y Alojamiento, pasando de 783.958 atenciones en el periodo 2019 a 496.756 coberturas atendidas en 2022, lo que implica una disminución del 36,63% en el flujo de afiliados, donde están incluidos los afiliados de otras Cajas de Compensación que tomaron los servicios de pasadía y alojamiento adscritos al Convenio “Cajas sin Fronteras”.

Tabla 22. Coberturas atendidas en todos los programas de pasadía y alojamiento Convenio CSF: Zona Eje Cafetero 2019 y 2022

Coberturas Totales Pasadía y Alojamiento 2019-2022						
Periodo	Categoría A	Categoría B	Categorías C y D	Total Coberturas	Part% CatA	Part% CatB
2019	337.761	90.201	355.996	783.958	43,08%	11,51%
2022	156.332	42.641	297.783	496.756	31,47%	8,58%

## 18.2. Hallazgos relevantes

Si bien el estudio, como fue propuesto, corresponde a un análisis básico, descriptivo del comportamiento general del flujo de visitantes a las regiones focalizadas, es una herramienta idónea y se presenta como punto de partida para análisis multivariados o de otra índole que permitan entender de una manera más específica dicho comportamiento; así mismo las baterías de indicadores propuestos, se muestran y plantean como una línea base de indicadores de caracterización conforme los objetivos del convenio y la cadena de valor de la investigación que se basó en información básica provista por las cajas.

Respecto a la aplicabilidad de este, las CCF cuentan con aplicativos y sistemas de información robustos para indagar el grado de afiliado y la CCF a la cual pertenece en el caso de que un afiliado viajero requiera de los servicios del convenio en cualquiera de las CCF. Si bien el convenio no es explícito en la forma de presentar el afiliado su identificación, se sabe que por medio del id del afiliado se puede acceder de manera muy sencilla al convenio de homologación de tarifas en todas las CCF firmantes.

A partir de los objetivos específicos se pudo constatar asimismo que la debilidad percibida para una cabal aplicación metodológica como fue concebida en la propuesta inicial del producto, consistió en la baja estandarización del flujo de información sobre los afiliados que toman los servicios del convenio, según la cláusula quinta del convenio, ya mencionada, es menester del coordinador del convenio en cada CCF, realizar todas las actividades tendientes a garantizar los objetivos del mismo, siendo el registro de información uno de los eslabones determinantes en la fijación de políticas para la mejora del convenio.

Como resultado del uso de este Convenio por región, hubo un incremento del 31.3% de afiliados, en el período estudiado, que desde la región Bogotá-Cundinamarca visitaron las CCF en otras regiones del país; con más participación de los adultos mayores de 60 años sobre los del rango de 14 a 28 años. El género femenino y la categoría A estuvieron más representadas que el género masculino y la categoría B respectivamente. Con respecto al gasto promedio en bienes y servicios de los visitantes de la Región Bogotá/Cundinamarca a otras regiones hubo un incremento del 139.59% entre 2019 y 2022.

Al analizar la región Caribe, se encontró que hubo un incremento del 28.66% de afiliados que visitaron esta región en el marco del convenio “Cajas sin Frontera”. Al considerar el rango de edad se obtuvo mayor proporción de visitantes entre 14 y 28 años que de mayores de 60 años. El género femenino visitó en mayor medida las CCF en la región, así como los afiliados en la categoría A. Cabe destacar que entre 2019 y 2022, hubo una contracción en el gasto de los visitantes a la región de 47.53%. Además, hubo una utilización mínima de la capacidad instalada sobre la infraestructura donde se desarrollan las actividades de pasadía y alojamiento sin llegar a superar el 8% en los dos años.

El total visitantes en la región Eje Cafetero, tuvo un incremento de 40.13% entre 2019 y 2022. Al igual que en las CCF de las regiones de Bogotá-Cundinamarca y del Caribe el porcentaje de mujeres fue superior, así como los afiliados en la categoría A. El gasto total de los visitantes al Eje Cafetero para los primeros diez meses de 2023 fue de 81.255.000 pesos, siendo a región Pacífico la que mayor gasto hizo en esta región.

De manera general, se puede decir que bajo el convenio “Caja sin Fronteras”, la mayor participación estuvo orientada a los mayores de 60 años, focalizados en la categoría A, de género femenino. Además, los afiliados de la CCF, Cajamag de la región Caribe fueron los que, en mayor medida, hicieron uso de los servicios sociales subsidiados ofertados en el marco de este convenio.

## 19. Benchmarking del sector

El *benchmarking* es un estudio de mercado que se hace a profundidad con los competidores del mercado para conocer las estrategias que están utilizando que les permita mejorar su desempeño (e-nquest, 2023). Siguiendo a Avegno, Santillán, Sisa, y Encalada (2018), el *benchmarking* corresponde a un estudio comparativo entre la empresa con relación a otras empresas similares o las empresas que se desarrollan en el mercado potencial de esta, lo que permite determinar actividades o programas que ayuden a la organización a desarrollarse de manera adecuada y a buscar alternativas que permitan su crecimiento óptimo.

Para realizar las respectivas comparaciones dentro del *benchmarking*<sup>38</sup>, se consideraron entre otros, aspectos relevantes tales como: ubicación, servicios ofrecidos, tarifas, confort, instalaciones, accesibilidad y conectividad a internet. Sin embargo, no se aplicó el enfoque de género, dado que en términos generales, para el sector de turismo y recreación en las tres zonas del país, las entidades que hacen parte del mismo mercado no tienen en su gestión o radar este enfoque para su oferta y las tarifas son las mismas independientemente del grupo poblacional a la que pertenezca la persona. Para el análisis se usaron fuentes primarias como son las entrevistas virtuales semi-estructuradas realizadas a cada CCF y la información de las visitas de campo a través del instrumento de observación no participante. En relación con las secundarias, se emplearon la información sobre los servicios de alojamiento y pasadía de cada CCF y la información consultada en los micrositos de cada CCF y en entidades similares (que ofrecen los mismos servicios en la región).

Los resultados del *benchmarking* sugieren que las trece Cajas cuentan con un portafolio de servicios amplio, que les brinda a los afiliados posibilidades de disfrutar su tiempo de ocio, esparcimiento y recreación en infraestructuras acorde para estas actividades, ya que cuentan con espacios diferenciados y destinados para hacer múltiples prácticas deportivas, recreativas y eventos.

El análisis comparativo o *benchmarking* de las trece CCF se realizó en relación a las cajas de cada una de las regiones y en relación al mercado local, observándose que las CCF para los servicios de alojamiento y pasadía tienen en general unas tarifas competitivas que están por debajo de las del mercado siendo asequibles para todas las categorías, especialmente para la A y la B que son las que conciernen a este estudio, sin embargo, hay algunas excepciones, en las que estas tarifas sobrepasan las del mercado. En cuanto al nivel de satisfacción se observa para ambos servicios una valoración media, denotando que aún las CCF deben hacer más esfuerzos en satisfacer las necesidades y expectativas de los afiliados, especialmente mejorando aún más la oferta de servicios y aumentando los subsidios para que más afiliados puedan disfrutar de los servicios y las instalaciones diseñadas para su disfrute. El valor agregado que la competitividad de las CCF le ofrece a sus afiliados tiene que ver con las condiciones de las infraestructuras y la amplia oferta de servicios con la que cuenta.

Con relación a las tarifas, las CCF están dentro del rango de las tarifas del mercado para los servicios que se usaron en las comparaciones de este análisis, salvo en casos puntuales la tarifa está por encima<sup>39</sup>, sin embargo, al revisar los servicios que tiene incluido no está por fuera de lo que se está ofreciendo en el mercado. Se tuvo en cuenta no solo la comparación de valores tarifarios, sino que también, los servicios complementarios que están incluidos, ya sea el centro recreacional o el hotel.

Al comparar los servicios de pasadía y alojamiento, las tarifas, la infraestructura, la ubicación, la similitud del tipo de servicio, entre otros, en las trece CCF se observa que a pesar de que se cuenta con buenas infraestructuras para ambos servicios y con tarifas competitivas en el mercado, en algunos casos puntuales los niveles de satisfacción están con altos porcentajes entre los niveles medio y bajo. Sin embargo, la muestra de los afiliados encuestados manifestó conocer los servicios de las cajas, aunque en algunos casos no usan con frecuencia estos servicios, es así como solo el 25,7% de los afiliados que se benefician de los servicios de pasadía y alojamiento, de los cuales en 2019 y 2022 el 13,45% y el 10,3% respectivamente, pertenecían a las Categoría A y B.

Adicionalmente, se conciben las CCF como aliadas del sector turístico y ofrecen oportunidades de ocio, esparcimiento, recreación y alojamiento tanto a sus afiliados como a la población en general y al sector empresarial, sus servicios son diversificados y de calidad, con tarifas asequibles y con una capacidad instalada en condiciones óptimas y aptas para todos los segmentos de mercado a los que le apuntan las CCF (niños, jóvenes, adultos mayores, familias, grupos de amigos, parejas, etc.). Para el sector turístico, las CCF son una alternativa de alojamiento permitiéndoles ampliar la oferta hotelera y de recreación, donde se combina el confort con la sostenibilidad.

<sup>38</sup> Para mayores detalles técnicos y de resultados puede acudir al documento del Producto 13. -

<sup>39</sup> Por ejemplo, en cuanto a las tarifas hoteleras en acomodación doble, con desayuno e impuestos incluidos para pernoctación de una noche de los alojamientos ubicados en Paipa Boyacá, la tarifa de la CCF Compensar (\$782.000) está un 23,61% por encima de la de la CCF Colsubsidio (579.300). Más casos se pueden identificar dentro del Producto 13.

Finalmente, es preciso mencionar que las tarifas subsidiadas de las CCF son atractivas para los afiliados y los no afiliados, ya que las tarifas de la categoría D y empresas están por debajo de lo que está en el mercado, abriendo oportunidades de nuevos clientes para las cajas.

Ya en términos puntuales por región, en la Tabla 19, las CCF en el Caribe, en términos generales, ofrecen alternativas variadas tanto en alojamiento como en pasadía, destacándose en su infraestructura las CCF Cajamag, Comfamiliar Atlántico y Combarranquilla, ya que cuentan con unos centros recreacionales de gran extensión, con áreas deportivas, recreacionales, con minizoológico en el caso de Cajamag y con acceso a la playa en el caso de Comfamiliar Atlántico y Combarranquilla. Las CCF ofrecen subsidios por encima del 50% y en la tarifa del pasadía, se incluye el uso de todas las áreas del centro recreacional.

En cuanto al alojamiento, las Cajas ofrecen hoteles categorizados como estándar, pero cuyas condiciones son superiores a esta tipología, zonas verdes muy bien cuidadas, varias piscinas con toboganes, zonas recreativas para niños, salones de eventos. Las instalaciones se encuentran ubicadas donde hay accesibilidad del transporte público, las tarifas de sus servicios son bien diferenciadas, las de alojamiento teniendo en cuenta las categorías A y B en comparación con la C y D, como se observa en la tabla 26.

En la región caribe, Combarranquilla ofrece la tarifa más económica, Comfamiliar Atlántico le sigue solo con las categorías A y B, ya que la categoría C de Cajamag es la segunda más económica en la región, en cuanto a la categoría C Comfamiliar Atlántico tiene la tarifa más alta, seguida por Combarranquilla y Cajamag. Estas diferencias se deben a los porcentajes del subsidio que otorgan a los afiliados de cada una de las cajas. Por el contrario, en temporada baja, Combarranquilla es la caja que tiene las tarifas más bajas, seguida por Comfamiliar Atlántico en las categorías A y B, siendo Cajamag la que ofrece tarifas más económicas para las categorías C y D durante dicha temporada.

En el Eje Cafetero se observa que la comparación de las tarifas del servicio de alojamiento de las tres cajas, para las Categorías A y B, las de Confa son menores, en la categoría A en un 94,3% con respecto a la CCF Comfenalco Quindío y un 140,7% con respecto a Comfamiliar Risaralda, y en la categoría B, un 14% con respecto a Comfenalco Quindío y un 65,2% con respecto a Confa, lo que hace a la CCF Confa competitiva en comparación con las demás cajas de la región.

En cuanto a Bogotá - Cundinamarca, la comparación de las tarifas de alojamiento de los hoteles de las CCF Colsubsidio y Compensar ubicados en Girardot, se evidencia que la CCF Compensar supera el valor de Colsubsidio en un 14%. Con relación a las tarifas de alojamiento en acomodación doble, con desayuno e impuestos incluidos para pernoctación de una noche de los alojamientos ubicados en Paipa Boyacá, la tarifa de la CCF Compensar (\$782.000) está un 23,61% por encima de la de la CCF Colsubsidio (\$579.300).

Tabla 23 Comparación de tarifas 2023 de alojamiento por región

REGIÓN	CENTRO RECREACIONAL	Aloj. T. Alta								Aloj. T. Baja				Pasadía			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D				
CARIBE	Cajamag CR Teyuna	\$ 259.800	\$ 281.400	\$ 322.200	\$ 348.000	\$ 234.000	\$ 252.000	\$ 286.200	\$ 308.400	\$ 3.100	\$ 3.600	\$ 6.900	\$ 13.600				
	Comfamiliar Atlántico CR Turipana	\$ 218.500	\$ 238.000	\$ 478.000	\$ 569.500	\$ 212.500	\$ 235.500	\$ 387.500	\$ 480.500	\$ 17.000	\$ 17.700	\$ 25.200	\$ 25.200				
	Combarranquilla CR Solimilla	\$ 197.300	\$ 220.900	\$ 277.500	\$ 395.000	\$ 148.100	\$ 165.700	\$ 203.500	\$ 289.800	\$ 2.100	\$ 3.700	\$ 6.400	\$ 10.400				
	Bolívar C/gena CR Napoleón Perea C.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	\$ 4.800	\$ 7.200	\$ 2.400	\$ 25.200				
	Comfenalco C/gna CR Takurika	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	\$ 9.500	\$ 11.000	\$ 20.000	\$ 58.000				
	Sucre CR Los Campanos	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000				
	Córdoba CR Tacasúan	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	\$ 4.000	\$ 6.000	\$ 18.000	\$ 19.000				
	Quindío CR Soledad (6 p)	\$ 309.000	\$ 309.000	\$ 309.000	\$ 333.000	\$ 282.000	\$ 282.000	\$ 282.000	\$ 306.000	\$ 22.000	\$ 31.000	\$ 47.700	\$ 62.000				
	Risaralda CR Consotá (5 p)	\$ 382.700	\$ 447.700	\$ 733.800	\$ 792.300	N/A	N/A	N/A	N/A	\$ 7.000	\$ 7.600	\$ 27.600	\$ 33.800				
EJE CAFETERO	Caldas CR Rochela-Santagueda-el Bosque (6 p)	\$ 159.000	\$ 271.000	\$ 451.000	\$ 490.000	\$ 95.400	\$ 162.600	\$ 270.600	\$ 294.000	\$ 12.000	\$ 14.000	\$ 35.000	\$ 37.500				
	Caldas CR Alegria Tropical	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	\$ 3.800	\$ 4.500	\$ 16.000	\$ 17.000				
	Compensar Lagomar	N/A	N/A	N/A	\$ 836.166	N/A	N/A	N/A	\$ 768.140	N/A	N/A	N/A	N/A				
BOGOTÁ - CUNDINAMARCA	Compensar Lagosol	N/A	N/A	N/A	\$ 592.674	N/A	N/A	N/A	\$ 510.280	N/A	N/A	N/A	N/A				
	Compensar Centro Recreacional	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A				
	Colsubsidio - Alcaraván - Villavicencio	N/A	N/A	N/A	\$ 515.700	N/A	N/A	N/A	\$ 362.800	N/A	N/A	N/A	N/A				
	Colsubsidio - Bosques - Girardot	N/A	N/A	N/A	\$ 465.100	N/A	N/A	N/A	\$ 342.800	N/A	N/A	N/A	N/A				
	Colsubsidio - Peñalisa - Girardot	N/A	N/A	N/A	\$ 515.700	N/A	N/A	N/A	\$ 362.800	N/A	N/A	N/A	N/A				
	Cafam - H Kualamana	N/A	N/A	N/A	\$ 834.600	N/A	N/A	N/A	\$ 704.299	N/A	N/A	N/A	N/A				
	Cafam - H Corales de Indias - Cartagena	N/A	N/A	N/A	\$ 601.000	N/A	N/A	N/A	\$ 540.900	N/A	N/A	N/A	N/A				

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por las CCF y en los micrositos de los hoteles, 2023

- \*Con el color azul se identificará la CCF Cajamag para el análisis comparativo entre las cajas y con relación al mercado
- \*Con el color rosado se identificará la CCF Comfamiliar Atlántico para el análisis comparativo entre las cajas y con relación al mercado
- \*Con el color verde se identificará la CCF Combarranquilla para el análisis comparativo entre las cajas y con relación al mercado
- \*Con el color rojo se identificará la CCF Comfamiliar Cartagena y Bolívar para el análisis comparativo entre las cajas y con relación al mercado
- \*Con el color amarillo se identificará la CCF Comfenalco Cartagena para el análisis comparativo entre las cajas y con relación al mercado
- \*Con el color magenta se identificará la CCF Comfamiliar Sucre para el análisis comparativo entre las cajas y con relación al mercado
- \*Con el color rojo carmesí se identificará la CCF de Córdoba- Comfacor para el análisis comparativo entre las cajas y con relación al mercado
- \*Con el color azul fluorescente se identificará la CCF Comfenalco Quindío para el análisis comparativo entre las cajas y con relación al mercado
- \*Con el color gris se identificará la CCF Comfamiliar Risaralda para el análisis comparativo entre las cajas y con relación al mercado
- \*Con el color mandarina se identificará la CCF Comfamiliares Calda para el análisis comparativo entre las cajas y con relación al mercado
- \*Con el color fucsia se identificará la CCF Cafam para el análisis comparativo entre las cajas y con relación al mercado
- \*Con el color crema se identificará la CCF Colsubsidio para el análisis comparativo entre las cajas y con relación al mercado
- \*Con el color azul se identificará la CCF Compensar para el análisis comparativo entre las cajas y con relación al mercado

Por su parte, en el Eje Cafetero, la oferta de las CCF es diferenciada y muy variada. Al contarse con varios centros recreacionales y hoteles con tipologías diversas, hacen de esta oferta una opción muy solicitada por los afiliados; además que al encontrarse en una región donde las distancias entre un departamento y otro son muy cortas, les permite a los usuarios disfrutar un completo portafolio de servicios.

Las tarifas de las tres CCF son muy diferenciadas, aunque es el mismo tipo de alojamiento y similar capacidad de acomodación. Cabe anotar que, en las Cabañas del CR Consotá de Confamiliar Risaralda se maneja la misma tarifa durante todo el año. La temporada alta coinciden con las del sector turísticos, mientras que para las otras dos CCF también consideran temporada alta desde el jueves o viernes, todos los fines de semanas y días festivos.

Finalmente, las CCF ubicadas en la región Bogotá-Cundinamarca ofrecen un amplio y diverso portafolio de servicio de alojamiento a sus afiliados que va desde habitaciones estándar, suite, habitaciones luxury, habitación superior, cabañas, apartamentos, Glamping; hasta una amplia red hotelera a nivel nacional e internacional al contar con convenios con cadenas hoteleras como GHL en el caso de Cafam y la cadena hotelera Estelar en el caso de Compensar.

Al comparar las tarifas entre las CCF y el sector hotelero de la región es muy diferente, en parte esto se debe a, la gran oferta de servicios dentro de las instalaciones de los hoteles y centros recreacionales, ya que no solo se limitan al servicio de alojamiento si no que esta oferta se mejora con los espacios de recreación, ocio, deportes y eventos que circundan cada establecimiento hotelero.

Finalmente, es relevante mencionar que como resultado del bechmarking, se evidencia que las CCF se encuentran dentro del rango de tarifas del mercado y el caso puntual de la CCF Cafam (cuya tarifa está por encima de la del mercado), tal vez algo de este caso en particular, sea útil es futuros estudios realizar cruces de información con variables identificadas en otros productos.

## 20. Satisfacción de los afiliados

A partir de la aplicación de las encuestas telefónicas realizados a los afiliados y usuarios de los servicios de alojamiento y pasadía que ofrecen las CCF se plantean los siguientes resultados y hallazgos generales, recordando que estos son estadísticamente representativos para 12 de las 13 CCF<sup>40</sup>:

- Los afiliados que menos accedieron a los beneficios ofrecidos por el servicio de pasadía, fueron los jóvenes de 18 a 24 años, que pertenecían a la categoría B, las mujeres de la región Caribe (Cajamag, Combarranquilla, ComfaSucre, Confamiliar Cartagena y Bolívar, Comfenalco Cartagena); en la región del Eje Cafetero (Confamiliar R/ralda, Comfamiliares Caldas) y en la región Cundinamarca Bogotá (Colsubsidio y Compensar) y los hombres de las CCF: Comfacor, Comfenalco-Quindío y Cafam, en las regiones Caribe, Eje Cafetero y Cundinamarca-Bogotá respectivamente.
- Se evidenció el bajo acceso al servicio de alojamiento que hicieron los afiliados encuestados en el último año. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la población objetivo estuvo formada por afiliados en las categorías A y B, y asociado al incremento del costo de vida, con una inflación de 10,48%, hace que las familias colombianas prioricen sus ingresos en bienes y servicios básicos o necesarios.
- Las regiones de Cundinamarca-Bogotá y la del Eje Cafetero tienen puntuaciones superiores en relación con la satisfacción de los afiliados (la satisfacción general con base en el índice propuesto en la primera fue de 71,9 y en la segunda de 83.2 de un máximo de 100), con respecto al agregado; la región del Caribe, por su parte, estuvo por debajo de esta. De igual manera, los afiliados de la categoría A tuvieron puntuaciones por debajo de la general y la categoría B por encima de este valor. Con respecto al enfoque de género se obtuvo que el masculino tuvo puntuación por debajo de la general y las del femenino por encima de esta. Por último, los encuestados entre 14 y 28 años, alcanzaron puntuación por debajo de la general y los mayores de 60 años tuvieron puntuaciones por encima de la global.

<sup>40</sup> Para mayores detalles de la metodología y limitaciones se puede acudir al documento del Producto 12.

- Con respecto a los resultados del Índice de Percepción positiva de los usuarios de los servicios de pasadía y alojamiento, según las dimensiones establecidas, se encontró que los afiliados de la región del Eje Cafetero, de la categoría B, de género femenino y mayores de 60 años tuvieron los mayores niveles de percepción (ubicándose en los niveles de satisfacción media y alta) en cuanto a la experiencia vivida como usuarios del servicio. Ahora bien, los afiliados de las regiones de Cundinamarca-Bogotá y Eje Cafetero, de la categoría B, del género masculino y con edad entre 18 y 24 años, puntuaron positivamente a la dimensión referida a la Accesibilidad de Tarifas. Los afiliados en la región del Eje Cafetero, de la categoría B, de género femenino y mayores de 60 años tuvieron altos índices en cuanto a la accesibilidad diferencial.
- Se pudo identificar un patrón de percepción positiva con respecto a los servicios de pasadía y alojamiento que prestan las diferentes CCF en los encuestados, que estuvo formado por los afiliados en la región de Cundinamarca-Bogotá, de la categoría B, de género femenino y mayores de 60 años.
- Con respecto a los niveles de satisfacción con los servicios de pasadía ofrecidos por las CCF, se obtuvo que los afiliados de la región Caribe, de la categoría A, de género femenino y jóvenes entre 18 y 24 manifestaron tener un nivel de satisfacción media en relación con la experiencia que han tenido como usuarios en las CCF. De igual manera, se encontró un nivel de satisfacción media en los afiliados del Eje Cafetero, de la categoría A, del género masculino y con edades entre 18 y 24 años sobre la accesibilidad de tarifas. Con respecto a la accesibilidad diferencial se obtuvo un nivel medio de satisfacción, afiliados de la región del Caribe, de cualquiera de ambas categorías, del género femenino y con edades entre 18 y 24 años. La dimensión de infraestructura también presentó un nivel medio de satisfacción en los afiliados de la región del Caribe, de la categoría B, de género masculino y con edad entre 18 y 24 años.
- En resumen, se obtuvo un patrón de satisfacción global medio con respecto a los servicios de pasadía que prestaron las diferentes CCF, y estuvo formado por los encuestados que están afiliados en la región del Eje Cafetero, de la categoría A, de género femenino y mayores de 60 años.
- Al analizar simultáneamente la percepción positiva y el nivel de satisfacción de los usuarios en cuanto al servicio de pasadía, se encontraron los mayores porcentajes en el nivel medio de satisfacción en cuanto a la experiencia como usuario, alta satisfacción con la accesibilidad de tarifas, accesibilidad diferencial e infraestructura. A nivel global la percepción se relacionó positivamente con un nivel medio de satisfacción.
- Con respecto al nivel de satisfacción con el uso del servicio de alojamiento, se obtuvieron los siguientes patrones: un bajo nivel de satisfacción fue expresado por los encuestados para las regiones de Cundinamarca-Bogotá y del Eje Cafetero, para los de las categorías A y B, de ambos géneros y para los dos rangos de edad analizados en cuanto a la experiencia vivida como usuarios del servicio. Los afiliados del Eje Cafetero, de la categoría B, del género masculino y mayores de 60 años manifestaron una satisfacción media con el servicio de alojamiento en cuanto a la accesibilidad de tarifas. Con respecto a la accesibilidad diferencial, los afiliados de la región del Caribe, de la categoría A, de género femenino y mayores de 60 años mostraron una satisfacción media con este servicio. En cuanto a la infraestructura, los afiliados de la región del Caribe, de la categoría B, de género femenino y con edad entre 18 y 24 años se sintieron medianamente satisfechos con el servicio de alojamiento.
- En síntesis, el patrón de satisfacción general de los encuestados fue de nivel medio con respecto al servicio de alojamiento que prestan las diferentes CCF, según los afiliados en la región del Eje Cafetero, de la categoría B, de género femenino y mayores de 60 años.
- Se obtuvo que la percepción positiva con el servicio de alojamiento estuvo relacionada con el nivel de satisfacción de los usuarios, encontrándose los mayores porcentajes con un nivel bajo de satisfacción en cuanto a la experiencia como usuario, satisfacción media con la accesibilidad de tarifas, accesibilidad diferencial e infraestructura. A nivel global la percepción se relacionó positivamente con un nivel medio de satisfacción con el servicio de alojamiento.

## 21. Recomendaciones

Lo realizado en este estudio ha permitido identificar la estructuración y consideraciones del sistema de costos que ha definido cada CCF dentro de su operatividad para ofrecer los servicios de alojamiento y pasadía ante unas tarifas según categoría, al igual que el análisis de cobertura, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y satisfacción frente a los servicios provistos por las CCF.

A continuación se presenta una serie de recomendaciones para ser tenidas en cuenta tanto por la SSF como por cada una de las CCF.

### **21.1. A nivel de la SSF**

Las siguientes son las recomendaciones que desde la ejecución del estudio se pueden plantear para que sean consideradas por la Superintendencia de Subsidio Familiar:

- ***En relación con el uso de los servicios de alojamiento y pasadía por parte de los afiliados en categorías A y B:***
  - Es necesario profundizar en las razones que pueden estar incidiendo para que solo se esté beneficiando el 25,7% de los afiliados de las categorías A y B a nivel nacional, en relación a los servicios de alojamiento y pasadía. Esto teniendo en cuenta que los beneficios de los servicios subsidiados se crearon para brindarles precisamente a estas dos primeras categorías (correspondientes a las de menor poder adquisitivo), la oportunidad de acceso a la recreación y esparcimiento a través de los subsidios, dados a por intermediación de las CCF, y a partir de los resultados de ese análisis diseñar políticas que permitan a estos afiliados beneficiarse en mayor porcentaje de estos servicios, y puedan disfrutar de las instalaciones creadas para su descanso, esparcimiento, ocio y recreación.
- ***En relación con futuros estudios y estrategias que lidere la SSF para conocer mejor la población y el sector:***
  - Se recomienda realizar o propiciar estudios a futuros que incluyen análisis profundos de las dinámicas económicas regionales que permitan implementar estrategias dirigidas a mejorar el acceso a los servicios de pasadía y alojamiento, especialmente en la promoción de la equidad de género y en la atención a las necesidades de los afiliados más jóvenes y de los adultos mayores.
  - Realizar o propiciar la aplicación de encuestas y estudios para identificar las preferencias y necesidades específicas de los distintos grupos de afiliados, incluyendo jóvenes, adultos mayores, y considerando las diferencias de género. Esto permitirá diseñar servicios que sean más pertinentes y atractivos para cada grupo.
  - Implementar un sistema de seguimiento y evaluación para medir la efectividad de las estrategias y programas implementados, permitiendo ajustes oportunos basados en los resultados y retroalimentación de los afiliados.
- ***En relación con el costo-beneficio:***
  - Los hallazgos tienen implicaciones significativas en la formulación de políticas públicas relacionadas con el bienestar social y la gestión de entidades de compensación familiar. Estas deberían enfocarse en fortalecer la capacidad de estas organizaciones para brindar beneficios tangibles e intangibles a sus afiliados.
  - Fortalecer la estructura de ingresos, costos y en especial sobre la valoración social de manera tal que permita que B/C Social supere los indicadores dinancieros.
- ***Para contribuir al aumento de la demanda efectiva y la ejecución presupuestal:***
  - La supervisión de la SSF debe enfocarse en la recolección de información detallada que actualmente no está disponible, para permitir un análisis más exhaustivo de las estructuras presupuestarias y con ello, realizar un análisis pormenorizado de las estructuras de ingresos. Utilizar la información detallada y el análisis de las estructuras presupuestarias para tomar decisiones informadas y mejorar la gestión financiera.
- ***Respecto a la incidencia de los servicios complementarios:***
  - Se recomienda a la SSF realizar mesas con los vigilados donde se realicen unificación de conceptos y criterios, o incluso definirlos en el marco de Circulares Externas, con el fin de

que la clasificación de servicios ofrecidos a los afiliados, así como de la información reportada por las CCF sea unificada.

- Se recomienda impartir instrucciones a los entes vigilados respecto al gobierno corporativo en las cuales los afiliados a las CCF puedan estar informados sobre la manera de cómo se determinan las tarifas y subsidios, especialmente en lo que respecta a los servicios complementarios.
- Se recomienda que la SSF promueva un segundo estudio referente a las metodologías de costos que incluyan los servicios complementarios ofrecidos por las CCF del país.
- En línea con la anterior, se recomienda que las metodologías de costo y tarifas tengan dentro de sus herramientas de diseño, las coberturas esperadas y reales con un enfoque claramente definido a las categorías A y B.
- **En relación con la implementación de la Circular 0019 de 2016:**
  - El estudio revela que si bien las Cajas, en su gran mayoría, incorporan la metodología de la Circular 0019, con la libertad de seleccionar el sistema de costeo, se evidencia una falta de homogeneidad y precisión en la determinación y estructura del costo, lo que impacta en la determinación de las tarifas, aunado a la heterogeneidad en la política tarifaria de cada CCF, afectando finalmente a los afiliados, especialmente en las categorías A y B. Por tal motivo, se recomienda trabajar por la homogeneidad en el sistema de costeo.
  - Se recomienda a la SSF actualizar la Circular en el sentido de especificar textualmente la forma y contenido de cada aspecto que se debe presentar en la metodología de tarifas. Lo anterior, teniendo en cuenta que durante la consultoría se evidenció que la literatura aporta diversas metodologías con análisis profundos sobre cada uno de los servicios ofrecidos, así como los valores de estos; en tanto otras metodologías, se limitan a hacer una descripción superflua de proceso de costos.
  - Se recomienda realizar estudios técnicos y legales con el fin de establecer métricas de subsidio claramente establecidas de acuerdo con el nivel de ingresos de las categorías A y B, es decir, fijar topes en las tarifas por parte de las CCF, teniendo en cuenta que al realizar este tipo de estudios de costos, el resultado de estos puede ser considerablemente onerosos para las categorías A y B, contrariando así el objetivo del Sistema del Subsidio Familiar.
  - Es recomendable establecer condiciones previas a la realización de proyectos de complejos recreacionales, turísticos y habitacionales a las CCF donde se conozca preliminarmente los costos unitarios, tarifas y porcentajes de subsidio. Lo anterior con el fin de establecer si se cumple o no el objeto del Sistema del Subsidio Familiar.
  - Se recomienda también verificar en el marco de sus competencias legales, las actas de aprobación de tarifas relacionadas con alojamiento y pasadía, teniendo en cuenta que durante el tiempo de ejecución de la consultoría, dicha aprobación no aparece referenciada en las actas del Consejo Directivo para la Caja de Compensación de Córdoba – COMFACOR.
  - Se recomienda que para la realización de próximas consultorías es importante garantizar el acceso a información homogénea, estandarizada y definida claramente para todas las partes. Puntualmente que las CCF tengan un marco de referencia sobre definiciones de conceptos y sean estos los mismos para todas las vigiladas.
  - Así mismo se recomienda solicitar a las CCF, las fechas exactas de implementación de la Circular 0019, de manera tal de realizar su seguimiento, haciendo énfasis en el cumplimiento de los tiempos establecidos en la misma.

## 21.2. A nivel de la CCF

Las siguientes son las recomendaciones que desde la ejecución del estudio se pueden plantear para que sean consideradas por las CCF:

- **En relación con el Convenio “Caja sin Fronteras”:**
  - En el marco del Convenio, se recomienda realizar un análisis de las dinámicas económicas regionales que permitan implementar estrategias dirigidas a mejorar el acceso a los servicios de pasadía y alojamiento; especialmente en la atención a las necesidades de los afiliados más jóvenes y de los adultos mayores.

- La recomendación para el reporte de coberturas por parte de las CCF y para medir efectivamente el grado de impacto y generar información relevante para la estrategia “Cajas Sin Fronteras” y similares, es la de estandarizar la información de los usos de todos los afiliados en cada CCF que presta los servicios y consolidar la misma de manera mensual, en orden y utilizando las variables de interés que la SSF defina como referentes. Dicha información debe ser consolidada a través del coordinador que el Convenio debió designar según lo estipulado en el numeral 5° del modelo de Convenio.
- Como recomendación adicional, los alcances en materia de socavar el impacto y aplicabilidad del convenio desde el punto de vista territorial, determinar la eficacia y oportunidad en el acceso y prestación de los servicios sociales subsidiados con enfoque territorial y diferencial, consiste en principio en un manejo estricto de los datos que faciliten un manejo estadístico adecuado con las variables de interés que desde el punto de vista del subsidio familiar, les permita diseñar políticas públicas acordes a sus principios y expectativas, en ese sentido los reportes de todos los afiliados de manera mensualizada y con un mínimo de variables de interés coherentes con los objetivos del subsidio familiar, es requerida.
- Crear programas que fomenten la inclusión y participación de los adultos mayores, como viajes turísticos con itinerarios adaptados, actividades de ejercicio suave, y talleres de artes y manualidades en el convenio dada su baja participación.
- Desarrollar actividades recreativas y programas de alojamiento que se alineen con los intereses de los jóvenes, como deportes de aventura, talleres de tecnología o eventos culturales en el convenio dada su baja participación.
- Diseñar estrategias de promoción y mercadeo para difundir los beneficios aunados al convenio Cajas sin Frontera a sus afiliados.
- Promover la suscripción de las CCF, de las regiones priorizadas, al convenio de Caja sin Frontera.
- Estandarizar la información a las CCF que hacen parte del convenio sobre la oferta (registro visitas a las CCF) y demanda (registro de consumo en otras CCF) de los servicios de pasadía y alojamiento de los afiliados
- Implementar un sistema de seguimiento y evaluación para medir la efectividad de las estrategias y programas implementados, permitiendo ajustes oportunos basados en los resultados y retroalimentación de los afiliados de las CCF que hacen parte del Convenio.
- **En relación con el flujo de información entre las CCF y SSF:**
  - Se recomienda trabajar por que la información que suministran las CCF a la SSF sea homologada, ya que durante el proceso de búsqueda y análisis de información, se encontraron diferentes estilos de agrupación de datos, por ejemplo, rango de edad, género (en este caso no siempre clasifican en un determinado género al afiliado, solo lo clasifican como No Aplica; en el caso de otros productos de este estudio), como por ejemplo, la información financiera de costos, gastos, mantenimiento, etc. es presentada de diferentes manera que hace complicada la manipulación de la data.
- **En relación con el uso de afiliados en categorías A y B de los servicios de alojamiento y pasadía:**
  - Es necesario profundizar en las razones que pueden estar incidiendo para que solo se esté beneficiando el 25,7% de los afiliados de las categorías A y B, esto teniendo en cuenta que los beneficios de los servicios subsidiados se crearon para brindarles a estas dos categorías la oportunidad de acceso a la recreación y esparcimiento a través de los subsidios, dados a por intermediación de las CCF, y a partir de los resultados de ese análisis diseñar políticas que permitan a estos afiliados beneficiarse en mayor porcentaje de estos servicios, y puedan disfrutar de las instalaciones creadas para su descanso, esparcimiento, ocio y recreación.
  - Se debe revisar la comunicación de las CCF hacia los afiliados sobre los beneficios que tienen, los servicios que ofrecen y a donde pueden acceder a estos para disfrutarlos.
  - Se observó durante las visitas de campo y en la revisión de los micrositos en internet de las Cajas, que la información sobre las tarifas en algunas CCF no es de fácil acceso al público, lo que puede incrementar en que los afiliados usen marginalmente los servicios ya que no

pueden saber fácilmente cuánto cuesta acceder a los beneficios y servicios de las Cajas. En este sentido, se debe revisar que la información de tarifas y servicios sea suficiente y clara.

- Con relación al género, dado el cambio en los patrones de uso por género, las CCF con la guía de la SSF deben considerar estrategias que aborden específicamente las necesidades y preferencias tanto de del femenino como el masculino. Esto podría incluir la creación de programas o paquetes turísticos que sean particularmente atractivos para cada género y aumente el uso o acceso.
- Es recomendable que las CCF vuelquen sus esfuerzos en mejorar la conciencia sobre la disponibilidad y los beneficios de sus servicios entre todos los categorías de afiliados. Esto podría incluir campañas de marketing específicas y la simplificación de los procesos de acceso a estos servicios para hacerlos más accesibles a un espectro más amplio de afiliados.
- **En relación con los servicios de alojamiento y pasadía ofrecidos:**
  - Se debe procurar que las CCF en sus portafolios de servicios, sean estos virtuales o físicos, tengan la mejor y más completa oferta de servicios y beneficios incluidos en las tarifas, para que los interesados, especialmente los afiliados de las categorías A y B puedan disfrutar sin tener que pagar gastos adicionales por servicios complementarios. Adicionalmente, no solo es necesario revisar el tema de las tarifas, lo que es fundamental es analizar cómo se está manejando el servicio al cliente, que lo que está mostrando con los niveles de satisfacción es una insatisfacción que se repite en varias Cajas.
  - Se recomienda que las tarifas se publiquen en las páginas web de cada CCF, ya que así se facilita a los afiliados el acceso a los servicios y pueden hacer presupuesto y disfrutar del portafolio de servicio; además, deben publicarse en la entrada o taquilla del centro o parque recreación, y también en la de los servicios complementarios como alimentación si no se incluye, el transporte si ofrecen este servicio, etc. De igual manera, los números de teléfonos de contacto actualizarlos ya que en algunas cajas es imposible poder contactarlos por esta vía.
  - Es oportuno mencionar que la población afiliada aumentó entre el 2019 y 2022, por lo que las CCF deberían continuar haciendo esfuerzos para mejorar la infraestructura y adecuarla con rampas y colocar avisos para la inclusión de algunos sectores de la población, siendo necesario una inclusión real, con espacios adecuados no solo para los que tienen movilidad reducida, sino también para los que tienen algún otro tipo de discapacidad, auditiva, visual, y cognitiva.
- **En relación con el costo-beneficio:**
  - Las CCF deben enfocarse en maximizar el bienestar de los afiliados, más allá de la rentabilidad financiera. Los beneficios intangibles como el acceso a recreación y alojamiento de calidad son cruciales para mejorar la calidad de vida de los afiliados.
  - Es vital que cada CCF revise y ajuste sus estrategias de precios y costos, especialmente en aquellas categorías con altos subsidios, para los que la inclusión de los beneficios sociales no es suficiente para generar una situación superavitaria en la relación B/C.
  - Las CCF deben realizar auditorías financieras periódicas para identificar oportunidades de reducción de costos sin comprometer la calidad de los servicios. Es crucial revisar y ajustar las estrategias de precios, especialmente para aquellas categorías con altos subsidios. Se debe buscar un equilibrio que permita la sostenibilidad sin afectar el acceso de los afiliados a los servicios.
  - En el contexto de la relación beneficio/costo, lo que se busca es establecer medidas que logren impactar positivamente el indicador al mejorar la eficiencia en la gestión de costos y al incrementar los beneficios percibidos por los afiliados, lo que a su vez se traduce en una mayor utilización de los servicios y, eventualmente, en una relación beneficio/costo más favorable.
  - Frente a la integración de beneficios intangibles en la planificación financiera, los modelos financieros deben incorporar métricas que cuantifiquen los beneficios intangibles, permitiendo una valoración que refleje el verdadero impacto de los servicios. Se debe considerar en las CCF el desarrollo en herramientas que mejoren la captura y análisis de datos relacionados con el bienestar y la satisfacción de los afiliados.

- Es recomendable que las CCF implementen sistemas de precios flexibles, que incluya tarifas diferenciadas según la capacidad de pago de los afiliados, que puede ayudar a mantener la asequibilidad sin comprometer la sostenibilidad financiera y realizar evaluaciones periódicas del impacto de las tarifas en la sostenibilidad financiera y el acceso a los servicios para ajustar estrategias según sea necesario.
- **Para mejorar la satisfacción de los afiliados en los servicios de alojamiento y pasadía:**
  - Realizar encuestas y estudios para identificar las preferencias y necesidades específicas de los distintos grupos de afiliados, incluyendo jóvenes, adultos mayores, y considerando las diferencias de género. Esto permitirá diseñar servicios que sean más pertinentes y atractivos para cada grupo.
  - Desarrollar actividades recreativas y programas de alojamiento que se alineen con los intereses de los jóvenes, como deportes de aventura, talleres de tecnología o eventos culturales.
  - Crear programas que fomenten la inclusión y participación de los adultos mayores, como viajes turísticos con itinerarios adaptados, actividades de ejercicio suave, y talleres de artes y manualidades.
  - Implementar capacitaciones al personal en temas de sensibilidad generacional y participación equitativa de género, para que puedan ofrecer un servicio más empático y adaptado a las necesidades de los diferentes grupos.
  - Establecer colaboraciones con organizaciones especializadas en juventud, género y atención de la tercera edad, para enriquecer programas ofrecidos y alcanzar a una audiencia más amplia.
  - Capacitar al personal que hace parte de los servicios de alojamiento para elevar las experiencias de los usuarios en este sentido.
  - Finalmente, implementar un sistema de seguimiento y evaluación para medir la efectividad de las estrategias y programas implementados, permitiendo ajustes oportunos basados en los resultados y retroalimentación de los afiliados.
  - Dar solución a la brecha existente entre el uso de los servicios y la afiliación. Esto porque hay un alto porcentaje de los afiliados que en la encuesta aplicada, indica conocer los servicios que ofrecen las CCF; sin embargo, el porcentaje de uso de dichos servicios es reducido, por lo que se debe identificar de manera efectiva el por qué sucede esto y así mismo plantear estrategias que permitan contrarrestar esa diferencia.
- **Para aumentar la demanda efectiva y mejorar la ejecución presupuestal:**
  - En la zona Bogotá-Cundinamarca particularmente, las 3 Cajas podrían investigar más a fondo las razones detrás de las diferencias en la participación por género y por categoría, lo que podría revelar oportunidades para servicios más dirigidos o políticas de inclusión. Adicionalmente, se recomienda que las CCF continúen monitoreando las tendencias de afiliación y participación para adaptar sus servicios y estrategias a las necesidades cambiantes de los afiliados. Al respecto, realizar encuestas de satisfacción y estudios de mercado podría ayudar a entender mejor las necesidades de los afiliados y ajustar la oferta de servicios para mejorar la participación.
  - En el caso puntual de CAFAM, esta Caja debería mantener y posiblemente capitalizar su fuerte posición en este mercado, investigando las razones detrás de su alta participación y asegurándose de que estas fortalezas se mantengan o mejoren. COMPENSAR y COLSUBSIDIO por su parte, podrían realizar análisis de mercado para entender las razones detrás de las tasas de participación más bajas en comparación con CAFAM, y aplicar estrategias para mejorar la atracción y retención en sus servicios de alojamiento.
  - Por su parte, para las CCF del Eje Cafetero, es recomendable que realicen un análisis detallado del perfil y las preferencias de sus afiliados para entender mejor los bajos índices de participación en algunas categorías y ajustar su oferta de servicios de acuerdo con estos hallazgos. La creación de alianzas estratégicas entre las cajas de compensación del Eje Cafetero podría permitir la implementación de mejores prácticas y el intercambio de conocimientos para potenciar la participación en los servicios de pasadía.

- Dado que la participación en el servicio de alojamiento es relativamente estable en el Eje Cafetero, las CCF podrían explorar nuevas estrategias para incrementar la utilización, como ofrecer paquetes o promociones que alineen mejor con las necesidades y preferencias de los afiliados. De igual forma, se recomienda igualmente realizar encuestas de satisfacción y grupos focales para entender las razones detrás de las diferencias en la participación entre las diferentes categorías y géneros, y adaptar sus servicios en consecuencia. De igual forma, la colaboración entre cajas para compartir mejores prácticas y estrategias de éxito podría ser beneficioso para mejorar el servicio de alojamiento en la región.
- Adicionalmente, en esta región del país, se recomienda, que las CCF identifiquen y reduzcan los egresos innecesarios o excesivos para mejorar la rentabilidad, así como desarrollar estrategias de precios y promociones más efectivas para aumentar los ingresos.
- De igual forma, se es preciso que las CCF del Eje Cafetero realicen un análisis detallado de costos para identificar áreas de ahorro, enfocándose en reducir gastos operativos y optimizar la gestión del personal. Es necesario que se implemente una gestión financiera rigurosa y un control presupuestario eficaz para equilibrar ingresos y egresos.
- Los resultados en el Caribe sugieren que puede haber una gran variabilidad en cómo se utilizan y valoran los servicios de pasadía en diferentes CCF. Cada una podría beneficiarse de una comprensión más profunda de las necesidades y preferencias de sus afiliados para ajustar su oferta de servicios y estrategias de marketing para mejorar la participación.
- La participación en los servicios de alojamiento en la zona Caribe es baja comparada con los de pasadía. Esto podría ser una oportunidad para que las CCF aumenten la oferta o mejoren la comercialización de sus servicios de alojamiento. Las diferencias en la participación entre las categorías y géneros podrían indicar que las estrategias de marketing y promoción deben ser más específicas y dirigidas para abordar las necesidades y preferencias de cada grupo.
- Para las 13 CCF, de manera general, se recomienda adoptar un enfoque avanzado de presupuestación basado en el rendimiento. Este método debería incluir la integración del subsidio estratégico, específicamente diseñado para equilibrar el resultado financiero. Este subsidio está orientado a cubrir los déficits financieros, manteniendo un equilibrio entre la sostenibilidad económica y la calidad de los servicios ofrecidos. Este enfoque presupuestario requiere un análisis minucioso y proactivo de todos los aspectos financieros, asegurando que los recursos se asignen de manera eficiente y efectiva, y se ajusten a las necesidades cambiantes y prioridades de la organización.
- Se recomienda de igual forma, enfocarse en fortalecer las estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE). Esto incluye desarrollar e implementar programas que promuevan prácticas ambientalmente sostenibles, iniciativas sociales para las comunidades a las que sirven, y políticas éticas en la gestión empresarial. Estos programas no solo mejorarán la imagen y reputación de cada caja, sino que también abren nuevas oportunidades de colaboración y financiamiento, al tiempo que contribuyen positivamente al entorno social y ambiental.

## Referencias bibliográficas

- Avegno, L., Santillán, H., Sisa, D., y Encalada, G. (2018). Análisis del benchmarking como herramienta de apoyo para la toma de decisiones de las empresas. *Producción, ciencias e investigación*, 2(15), 21-26. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7926897.pdf>
- Balbin Córdova, V. J., & Toro Pérez, S. d. (11 de Diciembre de 2020). *Repositorio Académico*. Obtenido de UPC: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654054/Balb%C3%ADn\\_CV.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654054/Balb%C3%ADn_CV.pdf?sequence=3)
- Bruneau, T. C. (2023). *Outsourcing National Defense. Why and How Private Contractors Are Providing Public Services*. London: Lynne Rienner Publishers.
- Burkholder, N. C. (2006). *Outsourcing: The definitive view, applications, and implications*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- DANE - Departamento Nacional de Estadísticas . (2020). *HOMBRES Y MUJERES: BRE4CHAS DE GENERO EN COLOMBIA*. Bogotá: DANE.
- DANE - Departamento Nacional de Estadísticas . (2022). *Informe de Estadística Sociodemográfica Aplicada*. Bogotá: Dane.
- DANE. (2019). *Boletín Técnico - Gran encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Bogotá. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_dic\\_19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_19.pdf)

- DANE. (2023). *Informe Novv 2023*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Fuente%3A%20DANE,2022%20\(65%2C5%25\)](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Fuente%3A%20DANE,2022%20(65%2C5%25)).
- Díaz Ávila, M. J., García Gallo, E. N., & Segura Lozano, A. G. (2016). *El Subsidio Familiar: Desarrollo Histórico, Importancia y Validación de Su Aporte Al Beneficio De Los Trabajadores*. Bogotá: Universidad La Gran Colombia.
- e-nquest. (2023). *E-nquest*. Obtenido de <https://www.e-nquest.com/estudio-de-mercado-en-hosteleria-2/>
- Gobernación de Caldas. (2023). *Portal Estadístico del Departamento de Caldas*. Obtenido de [https://caldata.caldas.gov.co/wp-content/uploads/2023/05/Boletin-Sector-Turismo\\_Caldas-Marzo-2023.pdf](https://caldata.caldas.gov.co/wp-content/uploads/2023/05/Boletin-Sector-Turismo_Caldas-Marzo-2023.pdf)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (3 de diciembre de 2023). Obtenido de <https://www.mincit.gov.co>: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/primer-encuentro-nacional-de-turismo-social-2023>
- Rivera Chaves, L. (13 de 12 de 2023). *Repositorio Cepal*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/dd47fef2-3526-4d79-a48c-adbf20251aec/content>
- Super Intendencia de Subsidio Familiar. (2022). *Circular Única*. Obtenido de Buenos días equipo...adjunto el enlace de la SSF con algunas definiciones <https://ssf.gov.co/documents/20127/985950/CIRCULAR+%C3%9ANICA+SSF.pdf/201a2f1e-9684-0c2b-c837-e64e718bac42>
- Super Intendencia de Subsidio Familiar. (Noviembre de 2023). Base de datos afiliados 2019 y 2022. Bogotá.
- Superintendencia de Subsidio Familiar. (2024). *Base de datos Cobertura 2019 - 2022*.