

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES



*Plan estratégico para la divulgación de servicios de recreación y turismo orientado a los  
jóvenes afiliados a la caja de compensación Colsubsidio.*

Kely Johana Arévalo Gómez

Laura Viviana Mendoza Gutiérrez

Lizeth Karina Ortiz Alvarez

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Negocios Internacionales

Maestría en Gestión Financiera

**Bogotá, Colombia**

24/06/2025

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Plan estratégico para la divulgación de servicios de recreación y turismo orientado a los  
jóvenes afiliados a la caja de compensación Colsubsidio.*

**Kely Johana Arévalo Gómez**

**Laura Viviana Mendoza Gutiérrez**

**Lizeth Karina Ortiz Alvarez**

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

**Magister en Negocios Internacionales y**

**Magister en Gestión Financiera**

Director (a):

**Edwin Augusto Lozada Franco**

Modalidad:

**Consultoría Profesional**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Negocios Internacionales

Maestría en Gestión Financiera

Bogotá, Colombia

24/06/2025

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 24/06/2025

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### **Agradecimientos**

Para nosotras es importante expresar la gratitud a Dios quien nos guio por medio de este camino donde nos brindó salud, fortaleza, sabiduría y disciplina para superar cada desafío durante la consultoría, permitiéndonos culminar con éxito este trabajo de investigación sobre como divulgar de forma eficiente los servicios de la caja de compensación Colsubsidio a los jóvenes.

Agradecemos profundamente a nuestras familias, quienes han sido nuestro mayor apoyo, su amor incondicional, su paciencia, sus palabras de aliento y su confianza en nosotras hicieron que diéramos lo mejor de cada una, este logro lo extendemos a ustedes quienes fueron parte fundamental para cumplir con esta meta.

Extendemos un agradecimiento a Edwin Lozada Franco, profesor de la Universidad EAN de la facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, quien fue nuestro director de trabajo de grado, cuya experiencia y dedicación fueron fundamentales para el desarrollo de la tesis. Su orientación, paciencia y valiosos aportes no solo enriquecieron nuestro trabajo, sino también nuestra formación académica y profesional, gracias por motivarnos a superar nuestras limitaciones y enseñarnos el valor de la perseverancia y la excelencia.

Por último, queremos agradecer al equipo de Colsubsidio por confiar en nuestro trabajo durante el desarrollo de la consultoría. Su disposición, apoyo y colaboración fueron determinantes para llevar a cabo este proyecto; reconocemos y valoramos el compromiso de su equipo en brindarnos la información necesaria y acompañarnos en el proceso logrando los objetivos planteados.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### Resumen

Este trabajo de grado analiza oportunidades para optimizar el proceso de comunicación y divulgación del portafolio de servicios de la Caja de Compensación Colsubsidio hacia sus afiliados, con un enfoque especial en el segmento de jóvenes entre 18 y 35 años. A través de un análisis exhaustivo, se identificó una brecha significativa en la comunicación y en el uso de los servicios por parte de los afiliados.

El objetivo de este estudio fue desarrollar un plan estratégico de divulgación que alineara la oferta de servicios con las necesidades reales de los jóvenes afiliados, mejorando tanto su accesibilidad como su efectividad.

La metodología utilizada incluyó entrevistas, análisis de datos demográficos y de comportamientos, así como la evaluación de la efectividad de los canales de comunicación existentes. Entre los principales resultados, se destacó la necesidad de personalizar la comunicación y la implementación de canales digitales como WhatsApp e Instagram para alcanzar a la audiencia joven.

Las conclusiones indicaron que la adopción de una estrategia centrada en el cliente, junto con la mejora en la calidad de la atención y el uso de tecnologías digitales, podrían aumentar significativamente el uso de los servicios y la satisfacción de los afiliados, fortaleciendo el impacto social de Colsubsidio.

Palabras clave: Comunicación, planeación estratégica, portafolio de servicios, jóvenes, experiencia del cliente, divulgación.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### **Abstract**

This thesis analyzes opportunities to optimize the communication and dissemination process of Colsubsidio service portfolio for its affiliates, with a particular focus on young members between 18 and 35 years. Through an in-depth analysis, a significant gap was identified in the communication and usage of services by affiliates. The objective of this study is to develop a strategic dissemination plan that aligns the service offerings with the real needs of young affiliates, enhancing both accessibility and effectiveness.

The methodology included interviews, demographic and psychographic data analysis, and an evaluation of the current communication channels. Key findings highlight the need for personalized communication and the implementation of digital channels such as WhatsApp and Instagram to reach the younger audience.

The conclusions suggest that adopting a customer-centric strategy, along with improving service quality and utilizing digital technologies, can significantly increase service usage and affiliate satisfaction, thereby strengthening Colsubsidio's social impact.

Keywords: Communication, strategic planning, service portfolio, young people, customer journey, dissemination.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

**Tabla de contenido**

<b>1.</b>	<b><i>Introducción</i></b> .....	<b>12</b>
<b>2.</b>	<b><i>Objetivos</i></b> .....	<b>15</b>
	Objetivo general.....	15
	Objetivos específicos .....	15
<b>3.</b>	<b><i>Justificación</i></b> .....	<b>16</b>
<b>4.</b>	<b><i>Marco Institucional</i></b> .....	<b>19</b>
	4.1 Portafolio de servicios turísticos y entretenimiento .....	21
<b>5.</b>	<b><i>Marco Contextual</i></b> .....	<b>25</b>
	5.1 Grupos de interés.....	25
	5.2 Competidores.....	30
	5.3 Posicionamiento .....	31
<b>6.</b>	<b><i>Marco Conceptual</i></b> .....	<b>33</b>
	6.1 Planeación estratégica para la divulgación del portafolio de servicios .....	33
	6.2 Herramientas de marketing para la divulgación del portafolio de servicios .....	38
	6.3 Servicios de recreación.....	43
	6.4 Customer Journey Map (CJM) .....	45
<b>7.</b>	<b><i>Diseño metodológico de la consultoría</i></b> .....	<b>51</b>
	7.1 Tipo de investigación.....	51
	7.2 Análisis Externo .....	53
	7.2.1 Análisis PESTEL .....	53
	7.2.2 Análisis DOFA .....	59
	7.3 Análisis Interno.....	64

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

7.3.1 Instrumento de medición .....	64
<b>7.4 Muestreo .....</b>	<b>66</b>
<b>7.5 Identificación de variables .....</b>	<b>67</b>
<b>7.6 Instrumento diagnóstico y validación .....</b>	<b>68</b>
7.6.1 Validación del instrumento de medición .....	69
<b>8. Resultados del proceso diagnóstico .....</b>	<b>72</b>
<b>8.1 Análisis cuantitativo .....</b>	<b>72</b>
<b>8.2 Análisis cualitativo .....</b>	<b>82</b>
<b>8.3 Oportunidades de mejora .....</b>	<b>84</b>
<b>9. Propuesta de solución al reto .....</b>	<b>86</b>
<b>9.1 Identificación de brechas .....</b>	<b>86</b>
<b>9.2 Estrategias de divulgación .....</b>	<b>88</b>
9.2.1 Customer Centric .....	89
9.2.2 Comunidad en WhatsApp.....	100
9.2.3 Canal de difusión en Instagram: .....	105
9.2.4 Creación de ChatBot.....	110
<b>9.3 Cronograma puesta en marcha del plan estratégico .....</b>	<b>121</b>
<b>9.4 Presupuesto estimado .....</b>	<b>124</b>
<b>10. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>125</b>
<b>10.1 Conclusiones .....</b>	<b>125</b>
<b>10.2 Recomendaciones.....</b>	<b>127</b>
<b>11. Referencias.....</b>	<b>129</b>
 <i>ANEXO A: Encuesta Plan estratégico para la divulgación de servicios de recreación y turismo orientado a los jóvenes afiliados a la caja de compensación Colsubsidio. ....</i>	 <i>136</i>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*ANEXO B: Encuesta Plan estratégico para la divulgación de servicios de recreación y turismo orientado a los jóvenes afiliados a la caja de compensación Colsubsidio. .... 141*

*ANEXO C: Entrevista líderes Colsubsidio. Holman Rojas, Líder comunicaciones hotelería y recreación. .... 149*

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Organigrama de Colsubsidio .....	20
<b>Figura 2</b> Portafolio de servicios Colsubsidio .....	21
<b>Figura 3</b> Portafolio y descripción de los servicios .....	22
<b>Figura 4</b> Población de Bogotá por edad .....	26
<b>Figura 5</b> Estudio anual de redes sociales 2023 .....	27
<b>Figura 6</b> Tipos de afiliados en las cajas de compensación 2022 .....	31
<b>Figura 7</b> Tipos de afiliaciones en las cajas de compensación de Bogotá .....	32
<b>Figura 8</b> Evolución de Marketing .....	42
<b>Figura 9</b> Beneficios de hacer un Customer Journey Map .....	48
<b>Figura 10</b> Plan de Acción .....	49
<b>Figura 11</b> Ejes del diseño Metodológico .....	52
<b>Figura 12</b> Frecuencia uso de servicios .....	73
<b>Figura 13</b> Tipo de servicio que más utilizan y su nivel de satisfacción .....	74
<b>Figura 14</b> Nuevos servicios y cercanía de Colsubsidio con sus afiliados .....	75
<b>Figura 15</b> Matriz de valoración de la calidad en los servicios ofrecidos .....	76
<b>Figura 16</b> Aspectos relevantes en la compra y acceso a los servicios .....	77
<b>Figura 17</b> Medios por los que conoció de los servicios y uso de la página web .....	78
<b>Figura 18</b> Canal que proporciona información completa y detallada .....	79
<b>Figura 19</b> Por qué medio prefiere recibir información de interés .....	79
<b>Figura 20</b> Customer Journey Map .....	98
<b>Figura 21</b> Customer Journey map con enfoque en el cliente .....	99
<b>Figura 22</b> Acciones para ejecutar un canal de difusión en Instagram .....	107
<b>Figura 23</b> Divulgación personalizada al buyer persona 1 .....	116
<b>Figura 24</b> Divulgación personalizada al buyer persona 2 .....	118
<b>Figura 25</b> Divulgación personalizada al buyer persona 3 .....	120

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> Servicios turísticos y entretenimiento 2022 – 2023 .....	23
<b>Tabla 2</b> Diferencias entre Marketing Experiencial y Marketing Tradicional .....	47
<b>Tabla 3</b> Ficha técnica y características metodológicas .....	66
<b>Tabla 4</b> Validación instrumento de medición - V de Aiken .....	70
<b>Tabla 5</b> Aspectos más valiosos para los afiliados .....	80
<b>Tabla 6</b> Dificultades al usar los servicios de recreación y turismo .....	81
<b>Tabla 7</b> Sugerencias y comentarios de los afiliados .....	82
<b>Tabla 8</b> Entrevista líderes de Colsubsidio.....	83
<b>Tabla 9</b> Brechas y estrategias de divulgación de los servicios de recreación y turismo..	86
<b>Tabla 10</b> Propuesta para ejecutar el Customer Centric de Colsubsidio .....	90
<b>Tabla 11</b> Métricas de seguimiento y control del Customer Centric de Colsubsidio.....	94
<b>Tabla 12</b> Perfil del afiliado.....	97
<b>Tabla 13</b> Propuesta para ejecutar una Comunidad en WhatsApp de Colsubsidio .....	101
<b>Tabla 14</b> Indicadores Comunidad en WhatsApp .....	104
<b>Tabla 15</b> Propuesta para ejecutar un canal de difusión en Instagram de Colsubsidio ...	106
<b>Tabla 16</b> Métricas de seguimiento y control del canal en Instagram.....	109
<b>Tabla 17</b> Propuesta para ejecutar un chatbot de recreación y turismo en Colsubsidio..	111
<b>Tabla 18</b> Indicadores creación Chatbot.....	113
<b>Tabla 19</b> Buyer persona 1. Viajera Millennial.....	115
<b>Tabla 20</b> Buyer persona 2. Pareja Aventurera .....	117
<b>Tabla 21</b> Buyer persona 3. Profesional estresado .....	119
<b>Tabla 22</b> Cronograma del plan estratégico .....	121
<b>Tabla 23</b> Presupuesto .....	124

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### 1. Introducción

El mundo empresarial se caracteriza por tener una evolución rápida, en la cual las organizaciones deben adaptarse para seguir siendo competitivas y dinámicas en sus procesos, buscando la innovación y nuevas tendencias para su mercado. Dentro de las consultorías, surgen ideas a partir de necesidades y experiencias individuales, propias o de otros. Según Hernández Sampieri (2023), es necesario formular una ruta que plantee el problema y lo lleve a la realidad. En un principio, la formulación de la idea es general, pero al examinarla, debe volverse precisa y estructurada. Sus características deben intrigar, alentar y motivar, permitiendo un desarrollo exitoso de la investigación con un enfoque innovador. Para ello, se requiere actualizar estudios previos y adaptar planteamientos derivados de la idea, con el fin de dar una solución al problema.

La caja de compensación Colsubsidio cuenta con una gran trayectoria en el país, ofreciendo a los colombianos un amplio y diverso portafolio de servicios adaptado a las necesidades de cada segmento de afiliados.

Colsubsidio se suma al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por las Naciones Unidas, según NELDOR (2020), dentro de sus diez unidades de servicio, con una visión de impacto positivo y perdurable. Para los colombianos, resulta fundamental contar con este aliado, que busca reducir las brechas sociales y facilitar el acceso de trabajadores y sus familias a programas, experiencias y servicios de la más alta calidad en educación, salud, cultura, vivienda, entretenimiento, deporte, turismo, crédito, medicamentos y bienes de la canasta familiar. De esta manera, promueve la recuperación socioeconómica basada en la equidad y la solidaridad, con un enfoque justo, inclusivo y sostenible para el planeta (Colsubsidio, s.f.).

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

De acuerdo con la entrevista realizada a Juan Manuel Bottia Calderón, líder de Estrategia e Innovación de Colsubsidio, se evidencia que la empresa presenta ciertas limitaciones en la divulgación de su portafolio, ya que este no llega a la totalidad de los afiliados. Según Juan Manuel Bottia “actualmente se tiene contacto con cerca del 58% de los roles claves de las empresas y sus trabajadores, siendo difícil la comunicación con el total de sus beneficiarios, que suman alrededor de 1.5 millones de personas y 100.000 empresas afiliadas”. Además, señala que se identifican dificultades operativas en las actividades cotidianas de Colsubsidio, debido a la complejidad en los canales de atención y venta disponibles, tanto físicos como digitales.

La demanda supera la capacidad de los canales habilitados, lo que impide atender de manera eficiente a un amplio segmento de la población afiliada. Asimismo, es esencial reconocer la diversidad de segmentos y perfiles de usuarios, lo que requiere la implementación de canales y mensajes específicos para cada uno de ellos. Esto implica considerar aspectos como la preferencia por medios digitales, la ubicación geográfica, los tipos de empresas afiliadas entre otros.

Según un estudio reciente llevado a cabo por la empresa, en el cual se monitorean varios indicadores relacionados con la satisfacción del cliente, se identifican ciertas deficiencias en las comunicaciones enviadas a los segmentos de afiliados. Este hallazgo se convierte en un factor clave a trabajar para mejorar los resultados obtenidos.

Respecto a los análisis realizados por el equipo de Colsubsidio, se identifican varios puntos críticos en la experiencia de los afiliados, entre los cuales se destacan los siguientes:

Desde el momento de la afiliación, los usuarios no reciben información clara sobre los servicios que ofrece la caja ni sobre los medios de acceso a cada uno de ellos. Esta falta de

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

información lleva a los afiliados a no utilizar los servicios disponibles y a recurrir constantemente a los canales de atención para resolver dudas e inquietudes.

En general, se evidencia un desconocimiento del portafolio de servicios por parte de los afiliados, lo que resulta en una baja demanda y en niveles de insatisfacción. Esto sugiere la existencia de una brecha en la comunicación y difusión. Según Herrera (2012), los medios de difusión dejan de ser un esquema tradicional para convertirse en un proceso interactivo, cambiante y dinámico, en el que se integran los espacios virtuales, destacando las redes sociales y los diversos mecanismos de interacción con grupos de personas a través de la tecnología. Por esta razón, es importante para las empresas establecer pautas y lineamientos propios para interactuar con los usuarios internos y externos.

En esta consultoría profesional, se identifica el reto de responder a la pregunta: ¿Cómo divulgar el portafolio de servicios de la caja a los diferentes segmentos de afiliados, alineando la oferta, el mensaje y el canal según sus necesidades reales? A través de la investigación, se propone una solución basada en la experiencia de los estudiantes, quienes cuentan con el conocimiento y las competencias de consultoría adquiridas, lo que les permite plantear soluciones innovadoras para Colsubsidio.

A partir del estudio sobre los hábitos de consumo, necesidades y preferencias de los jóvenes, se identifican los canales más utilizados y efectivos para acceder a los servicios del portafolio de Colsubsidio. Con estos resultados, se diseñan estrategias enfocadas en mejorar la divulgación, accesibilidad y uso de los servicios, permitiendo a la caja de compensación maximizar su impacto social y fortalecer su valor agregado para la comunidad afiliada.

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

## 2. Objetivos

### Objetivo general

Establecer un plan estratégico de divulgación de los servicios de recreación y turismo de Colsubsidio, adaptado a las necesidades de los Jóvenes afiliados entre 18 y 35 años ubicados en la ciudad de Bogotá D. C.

### Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico que permita identificar hábitos de consumo de recreación y turismo en jóvenes afiliados entre 18 y 35 años ubicados en la ciudad de Bogotá D. C.
- Analizar el contexto socioeconómico y demográfico del segmento de Jóvenes afiliados a Colsubsidio para entender su perfil y hábitos de consumo en servicios de recreación y turismo: canales de comunicación más utilizados, preferencias y expectativas en servicios y productos recreativos.
- Determinar los factores externos, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en los canales de divulgación de los servicios de recreación y turismo de Colsubsidio.
- Identificar los elementos claves y acciones que contribuyen en la propuesta de un plan estratégico de divulgación alineados a la oferta de servicios de Colsubsidio.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### 3. Justificación

La presente consultoría representa una oportunidad estratégica para Colsubsidio, ya que fortalece la divulgación de sus servicios de recreación y turismo, optimizando la conexión con el segmento de jóvenes afiliados entre 18 y 35 años en la ciudad de Bogotá D.C. Este grupo, que representa aproximadamente el 20% del total de afiliados, según lo mencionó Juan Manuel Bottia, constituyó un segmento clave para el crecimiento y la sostenibilidad de la organización en el mediano y largo plazo. Sin embargo, la baja penetración de estos servicios dentro de este público evidenció la necesidad de replantear estrategias de comunicación y acceso que favorecieran su adopción (**Herrera, 2012**).

Uno de los principales beneficios de esta consultoría radicó en la posibilidad de realizar un diagnóstico profundo sobre los hábitos de consumo y preferencias de los jóvenes afiliados en materia de recreación y turismo. A través de este análisis, Colsubsidio comprendió con mayor precisión los factores que influían en la utilización de sus servicios, lo que permitió ajustar su oferta a las necesidades del mercado en ese momento (**Philip Kotler K. L., 2016**).

Además, el estudio del contexto socioeconómico y demográfico facilitó la identificación de patrones de comportamiento y barreras de acceso que pudieron haber estado limitando la participación de este segmento.

Otro aspecto fundamental que abordó la consultoría fue la evaluación de los canales de comunicación que Colsubsidio utilizaba en ese momento para la divulgación de sus servicios. El análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permitió definir cuáles eran los más efectivos y cómo podían optimizarse para mejorar el alcance al público objetivo. En un contexto donde los jóvenes crecieron inmersos en la tecnología y priorizaban la inmediatez, la

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

accesibilidad y la personalización en la comunicación, fue fundamental que Colsubsidio adaptara su estrategia de divulgación para maximizar su impacto (**Tapscott, 2009**).

En este sentido, resulta relevante destacar que el 97,9 % de los usuarios de Internet mayores de 16 años posee un teléfono móvil, y el 97,7 % utiliza un smartphone como principal dispositivo de conexión (**Branch, 2025**). Estas cifras no solo reflejan la profunda penetración digital en el país, sino que también evidencian una transformación en los hábitos de consumo y comunicación del público joven. Los dispositivos móviles se han convertido en la principal vía de acceso a contenidos, plataformas sociales y servicios en línea, lo cual plantea un escenario ideal para que Colsubsidio potencie su estrategia digital.

A partir de los hallazgos obtenidos en la fase de diagnóstico, la consultoría identificó los elementos clave y diseñó acciones concretas para la formulación de un plan estratégico de divulgación. Este plan incluyó estrategias innovadoras que incrementaron la participación de los jóvenes en los servicios de recreación y turismo de Colsubsidio, alineándose con las tendencias de consumo digital y experiencias personalizadas de la época. La implementación de estrategias basadas en redes sociales, plataformas de mensajería instantánea y el uso de herramientas digitales interactivas mejoró la comunicación y fortaleció el vínculo con este segmento (**Chan-Olmsted, 2011**).

Desde una perspectiva de negocio, la optimización de la estrategia de divulgación generó diversos beneficios para Colsubsidio. En primer lugar, el aumento en la utilización de los servicios por parte de los jóvenes afiliados incrementó los ingresos y la rentabilidad de la organización. En segundo lugar, una mayor participación y satisfacción de los afiliados contribuyó a la fidelización del segmento juvenil, asegurando relaciones a largo plazo y

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

fortaleciendo la reputación de la caja de compensación. Además, el posicionamiento de Colsubsidio como una entidad innovadora y adaptada a las necesidades de las nuevas generaciones mejoró su atractivo frente a potenciales afiliados, consolidando su liderazgo en el sector **(Porter, 1996)**.

Adicionalmente, la implementación de un plan estratégico basado en el uso eficiente de canales digitales permitió a Colsubsidio medir con precisión el impacto de sus campañas y optimizar su presupuesto de marketing. El análisis de datos provenientes de redes sociales y plataformas digitales facilitó la personalización de las estrategias de comunicación, mejorando la efectividad de los mensajes dirigidos al público joven. Esto no solo incrementó el alcance de la oferta de servicios, sino que también garantizó un mayor retorno sobre la inversión en iniciativas de divulgación **(Dave Chaffey, 2017)**.

Por otro lado, la alineación de las estrategias de comunicación con las expectativas de los jóvenes afiliados fortaleció su relación con Colsubsidio, generando un sentido de pertenencia y comunidad. La oferta de experiencias interactivas y contenidos atractivos en plataformas digitales fomentó la participación del segmento juvenil, convirtiéndolos en promotores naturales de los servicios de recreación y turismo. Este enfoque no solo incrementó el uso de los servicios, sino que también potenció el reconocimiento de la marca en el mercado.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### 4. Marco Institucional

Colsubsidio es una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro que pertenece al sistema del Subsidio Familiar y al Sistema Integral de Protección y Seguridad Social colombiano. Gestiona sus funciones a través del otorgamiento de subsidios y la prestación de servicios sociales, se desarrollándose por medio de unidades como Afiliaciones y Subsidios, Educación, Cultura, y Productividad, Recreación, Turismo, Vivienda y Subsidio de Vivienda, Crédito Social, Alimentos y Bebidas, Salud, Supermercados y Droguerías **(Colsubsidio, 2022)**.

Según el Informe de Gestión y Sostenibilidad de Colsubsidio **(2023)**, se indica que la entidad se esfuerza diariamente para hacer realidad los sueños de sus afiliados, cumpliendo su misión de crear oportunidades para reducir las brechas sociales y posicionarse como la empresa social de los colombianos. Actúa con compromiso social y pasión por servir, buscando impactar positivamente la vida de millones de personas al ofrecer experiencias memorables a clientes y empleados. Además, se compromete a gestionarse con integridad, siempre optando por hacer lo correcto hasta el final, y trabaja incansablemente por la excelencia, desafiándose constantemente para mejorar cada día.

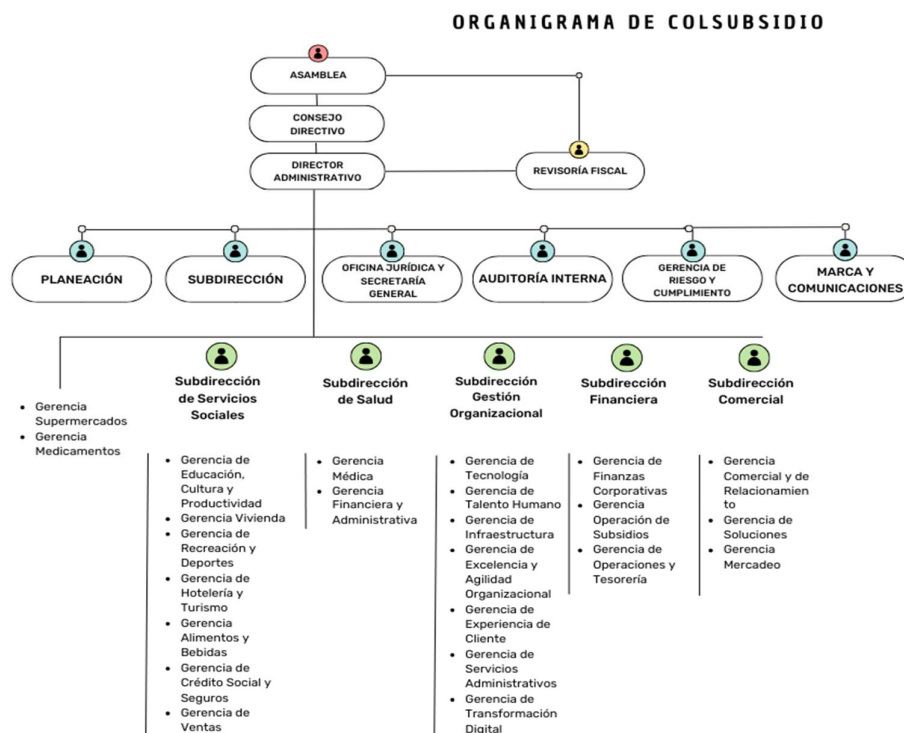
Colsubsidio nació en 1957 como un modelo pionero e innovador de empresa social. En 1965, se destacó a nivel mundial con su programa educativo para trabajadores. En 1981, el Teatro Roberto Arias Pérez se consolidó como un importante centro cultural. En 1984, inauguró el parque temático Piscilago. En 1986, entregó las primeras viviendas en Ciudadela Colsubsidio. En 1991, comenzó a ofrecer créditos a sus afiliados. En 2011, abrió el Centro Recreativo de Experiencia "El Cubo". En 2020, el Hotel Alcaraván fue reconocido por la ONU por su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible **(Revista Semana, 2020)**.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

Colsubsidio cuenta con 18.000 empleados, de los cuales 11.000 son mujeres, posicionándose como el séptimo empleador en Colombia. Además, tiene 100.000 empresas afiliadas y 1.500.000 trabajadores afiliados (**La Republica, 2024**).

Su estructura administrativa responde a la estrategia corporativa y competitiva, y está conformada por la Asamblea General de Afiliados, el Consejo Directivo, la Dirección Administrativa, las Subdirecciones, Planeación, la Oficina Jurídica y Secretaría General, la Auditoría Interna, Marca y Comunicaciones, las Gerencias, las Subgerencias, los Departamentos y las demás áreas que dependen de estas instancias.

*Figura 1 Organigrama de Colsubsidio*



*Nota.* Colsubsidio (2023).

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

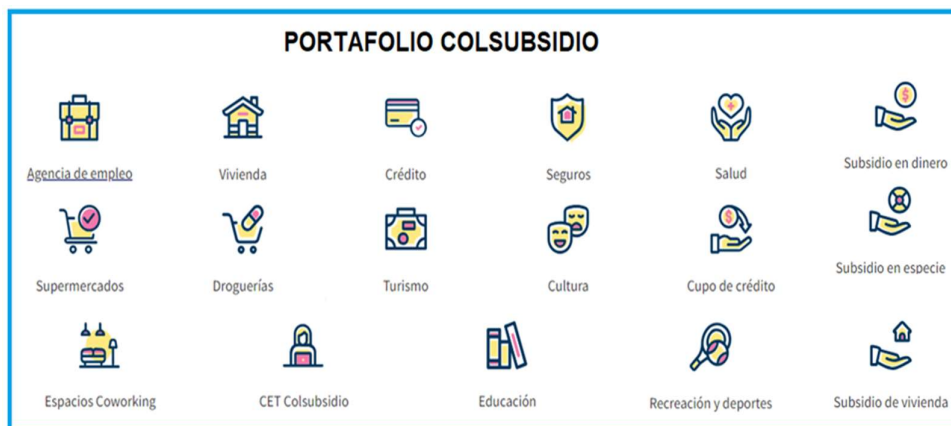
### 4.1 Portafolio de servicios turísticos y entretenimiento

El portafolio de servicios de Colsubsidio abarca afiliaciones, educación, cultura, recreación, vivienda, créditos sociales, alimentación, salud, supermercados y droguerías. Su financiación proviene de aportes empresariales, la venta de servicios sociales y convenios con empresas públicas y privadas.

En los servicios de recreación y turismo se encuentran actividades para diferentes rangos de edad desde la infancia hasta adultez mayor, se dirigen a públicos específicos según su naturaleza y nivel de participación, fomentando la inclusión, la diversidad y la participación generacional en sus servicios. Encontramos un enfoque juvenil en sus estrategias de comunicación digital implementadas por la entidad, a través de sus redes sociales, sitio web y demás canales virtuales donde se difunden los contenidos dirigidos a este segmento poblacional.

En las ilustraciones 2 y 3 se presenta el portafolio de servicios junto con una descripción principal de cada uno de ellos.

*Figura 2 Portafolio de servicios Colsubsidio*



*Nota.* Adaptado de Bienvenidos a la familia Colsubsidio, Colsubsidio. (s.f.).

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Figura 3 Portafolio y descripción de los servicios*

<p>Vivienda: Modalidades del Subsidio, Crédito hipotecario, Vivienda VISA VP, Vivienda nueva, Mejoramiento de vivienda, Construcción en sitio propio.</p>  <p>Vivienda</p>	<p>Supermercados: Productos de la mejor calidad, siempre frescos y muy, muy baratos.</p>  <p>Supermercados</p>	<p>Droguerías: Amplio portafolio de medicamentos y productos, 24 horas, 105 servicios farmacéuticos, Servicio en línea, Dominio 24 horas.</p>  <p>Droguerías</p>	<p>Educación: Bachillerato por ciclos, Alianzas educativas, Colsubsidio educación tecnológica CI.</p>  <p>Educación</p>	<p>Cultura: Teatro Colsubsidio Roberto Arias Pérez Múscica, teatro, cine y otros. Eventos presenciales con afijos controlados transmitidos vía streaming en diferido. Boletines con tarifas especiales y descuentos con tu categoría de afiliación.</p>  <p>Cultura</p>
<p>Agencia de empleo: Acompañamiento, empleos y oportunidades laborales, Ruta de empleo, Orientación laboral, Capacitación, Postulación a vacantes.</p>  <p>Agencia de empleo</p>	<p>Cupo de crédito: Tarjeta de Afiliación, Acceder a descuentos y beneficios en Tarjeta emparejada, Asesorías, Comensales.</p>  <p>Cupo de crédito</p>	<p>Espacios Coworking: Lugares innovadores, Bienestar y productividad, Servicios complementarios: Alimentación, capacitación y mucho más.</p>  <p>Espacios Coworking</p>	<p>CET Colsubsidio educación tecnológica: Técnicos Laborales, Tecnólogos, Cursos libres.</p>  <p>CET Colsubsidio</p>	<p>Turismo: Hoteles (únicos en contacto con la naturaleza y total diversión en el parque acuático y de conservación Piscilago). Hoteles: Hotel Peñalisa, Ricaurte, Quednamarca, Hotel Bosques de Athán, Ricaurte, Quednamarca, Hotel el Alcaraván, Villavieja, Puerto López, Meta, Hotel Colonial, Paipa, Boyacá, Hotel Lanceros, Paipa, Boyacá, Cantú Glamping y cabañas, Paipa, Boyacá.</p>  <p>Turismo</p>
<p>Subsidios: Apoyo para mejorar tu calidad de vida y la de tu familia, Derecho de acuerdo con tu categoría de afiliación, Subsidio familiar en dinero, Subsidio de vivienda, Subsidio en especie Bono escolar, Subsidio en especie Bono luncher, Subsidio al desempleo, Subsidio por fallecimiento del trabajador, Subsidio por fallecimiento de la persona a cargo.</p>  <p>Subsidios</p>	<p>Crédito: Líneas de crédito para que logres todo lo que te propones, Crédito consumo, Crédito compra de cartera, Crédito educativo, Crédito de vehículo, Crédito hipotecario, Crédito complementario de vivienda, Crédito ALCC, Cupo de crédito, Crédito rotativo para pago de seguros e impuestos, MIPMES.</p>  <p>Crédito</p>	<p>Seguros Colsubsidio: Portafolio de seguros y asistencias en: Todo riesgo autos, Todo riesgo hogar, Accidentes personales, Asistencia médica y dental, Evacuación, Asistencia bici, Asistencia mascotas premium, Asistencia médica, Asistencia técnico expres, Asistencia VIP full, Multi asistencia plus.</p>  <p>Seguros</p>	<p>Salud: Atención especializada, programas de promoción y prevención, salud preferencial y planes complementarios, Clínicas de alta complejidad, 40 centros médicos ambulatorios, Profesionales altamente calificados, Modernas instalaciones, Alta tecnología.</p>  <p>Salud</p>	<p>Recreación y deportes: Espacios y programas para aprovechar el tiempo libre y vida sana para la familia, Clubes, Escuelas de formación deportiva, Práctica deportiva y gimnasios, Torneos, Comunidades, talleres, cursos y entre otros, BUDO bienestar social Colsubsidio, sede en 20 de julio y Ricaurte.</p>  <p>Recreación y deportes</p>

*Nota* Adaptado de Bienvenidos a la familia Colsubsidio, Colsubsidio. (s.f.).

- **El parque acuático y de conservación Piscilago** cuenta con una amplia biodiversidad y modernas atracciones, entre las que se incluyen una montaña rusa acuática, dos parques acuáticos, ocho piscinas, ocho toboganes, 12 atracciones mecánicas para el disfrute de los visitantes y 18 canales de lanzamiento (Colsubsidio, 2022).
- **Los clubes sociales**, conformados por el Centro Recreativo y Empresarial El Cubo, Club La Colina, Club Bellavista y Club 195, ofrecen actividades recreativas y espacios diseñados para el bienestar de las empresas y sus colaboradores (Colsubsidio, 2022).
- **Ámbito hotelero**, Colsubsidio dispone de varias opciones de hospedaje, entre ellas el Hotel Peñalisa, el Hotel Bosques, el Hotel Alcaraván y el complejo Hoteles Paipa. Este último está compuesto por el Hotel Colonial, el Hotel Lanceros, Cantú Glamping, las cabañas y el Club Náutico (Colsubsidio, 2022).

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- **Los programas recreativos** incluyen eventos empresariales con experiencias virtuales, presenciales y mixtas, así como formación y entrenamiento en fortalecimiento de equipos, preparación para la jubilación, crecimiento empresarial y espacios de bienestar, tales como caminatas ecológicas y prácticas de deportes de aventura (Colsubsidio, 2022).

En la tabla 1, se observan los datos de ocupación y participación en los servicios de hotelería y turismo, así como en los de recreación y deportes, correspondientes a los años 2022 y 2023.

*Tabla 1 Servicios turísticos y entretenimiento 2022 – 2023*

<b>Hotelería y turismo – Recreación y deportes</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	
Parque Acuático y de Conservación Piscilago	802.415	752.795	Visitantes
Hotelería	307.821	285.463	Huéspedes
Los Clubes Sociales	1.581.774	1.671.963	Usos
Deportes (4 Clubes)	276.068	330.992	Participantes
Bloc	302.864	406.276	
<b>Programas recreativos</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	
Eventos empresariales	170.000	147.289	Participantes
Espacios de bienestar	2.300 /	10.181 /	Participantes
	30	130	Empresas

*Nota.* Adaptado de los informes de gestión y sostenibilidad 2022 y 2023. Comparativo de la operación en los servicios de turismo y entretenimiento de los años 2022 y 2023.

Adicionalmente, Colsubsidio cuenta con inversiones en Protección S.A., Famisanar Ltda., Simple S.A., la Nueva EPS S.A. y la Corporación de Educación Tecnológica Colsubsidio, organizaciones que forman parte del sistema de Protección y Seguridad Social (Colsubsidio, 2022).

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

El análisis de los datos obtenidos sobre los servicios de recreación, turismo y deportes evidenció variaciones significativas en la participación de los afiliados entre 2022 y 2023. Mientras que el número de visitantes a Piscilago y de huéspedes en hotelería presentó una disminución, el uso de los clubes sociales, la participación en actividades deportivas y la asistencia a Bloc experimentaron un crecimiento notable. En cuanto a los programas recreativos, se observó una reducción en la participación en eventos empresariales, pero un incremento en los espacios de bienestar y en la cantidad de empresas involucradas. Estos resultados reflejan cambios en las preferencias de los usuarios y destacan la necesidad de ajustar estrategias para fortalecer la oferta de servicios, mejorar su divulgación y garantizar una mayor participación en cada una de las actividades **(Colsubsidio, 2022)**.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### 5. Marco Contextual

#### 5.1 Grupos de interés

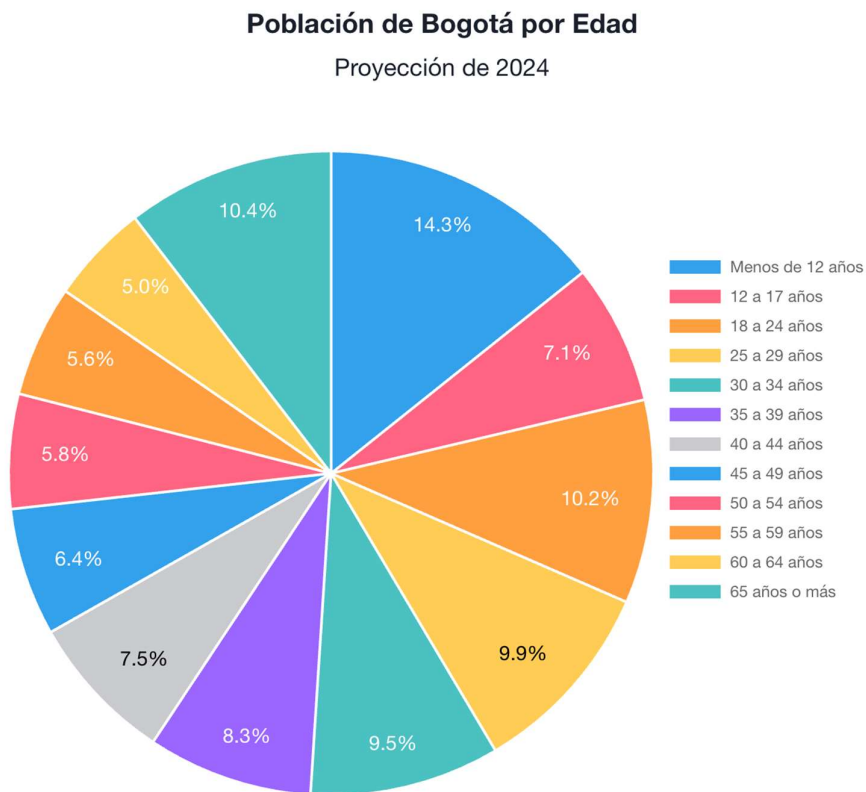
La importancia de los grupos de interés para Colsubsidio trasciende una simple relación comercial, ya que implica un compromiso genuino con el bienestar social y económico de todos sus miembros. Cada grupo aporta valor y tiene expectativas que la organización busca satisfacer mediante políticas y prácticas integrales.

Los usuarios de sus servicios constituyen el corazón de Colsubsidio, ya que buscan mejorar su calidad de vida a través de una amplia oferta de productos y servicios que abarcan desde educación y salud hasta recreación. La entidad se esfuerza por innovar constantemente en su portafolio, implementando programas que no solo responden a las necesidades actuales, sino que también anticipan las futuras (**Colsubsidio, 2023**).

En Bogotá, según estimaciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (**DANE, 2024**), casi el 30 % de la población pertenecerá al segmento joven, lo que equivale aproximadamente a 2,4 millones de personas sobre un total de 8 millones. Este grupo demográfico representa una parte significativa de la población, resaltando la importancia de diseñar políticas y servicios que atiendan sus necesidades y aspiraciones en la ciudad.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Figura 4 Población de Bogotá por edad*



Fuente: Proyecciones del DANE para 2024 con base en el censo de 2018 [↗](#)

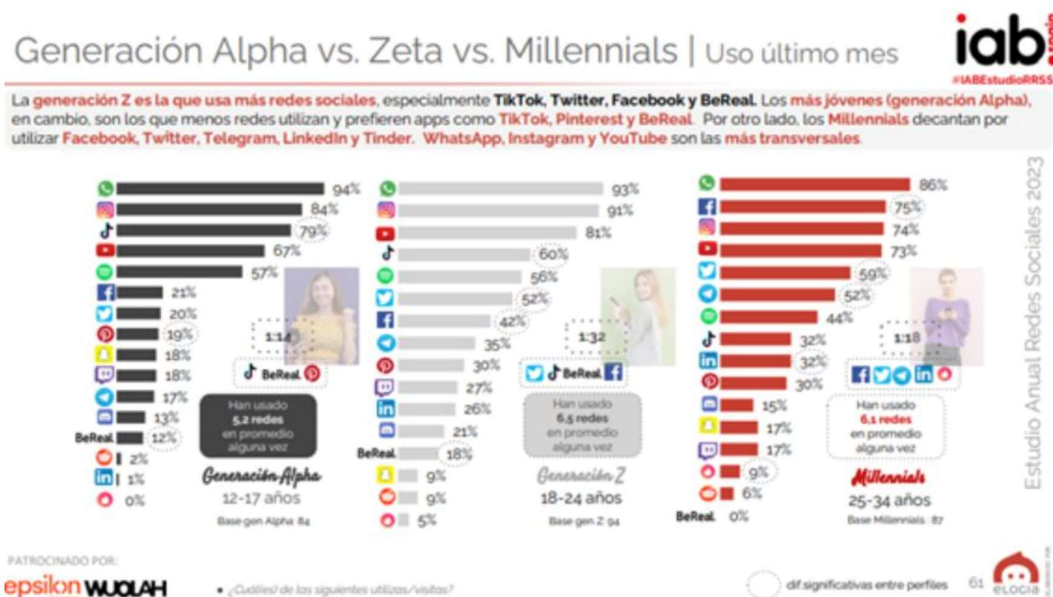
*Nota.* Tomado de DANE (2024).

El segmento juvenil representa una oportunidad significativa debido a su alta disposición para adoptar nuevas tecnologías y su preferencia por experiencias personalizadas. Este grupo etario se encuentra en una etapa de la vida en la que las actividades recreativas y culturales son altamente valoradas, lo que les permite convertirse en usuarios recurrentes si sus expectativas son satisfechas de manera adecuada. Este potencial de lealtad y repetición en el uso de servicios puede traducirse en un incremento en la demanda de los productos ofrecidos por Colsubsidio, generando así mayores ingresos para la caja de compensación.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

En este contexto, las redes sociales se han consolidado como un canal fundamental para conectar con la población joven. Según información de 2023, su impacto trasciende la comunicación y el entretenimiento, desempeñando un papel clave en la creación de tendencias, la definición de modas y la configuración de la opinión pública. A continuación, se presentan las plataformas más utilizadas por adolescentes de 12 a 17 años, jóvenes de 18 a 24 años y jóvenes adultos de 25 a 35 años.

*Figura 5 Estudio anual de redes sociales 2023*



*Nota.* Tomado de Lab (2023).

Las empresas afiliadas, tanto personas naturales como jurídicas, se benefician de un portafolio de servicios diseñado a la medida. Colsubsidio ofrece soluciones personalizadas que incluyen capacitación, asesoría en bienestar laboral y programas de retención de talento. Este enfoque contribuye a mejorar la satisfacción de los empleados y a potenciar la productividad empresarial. Un ejemplo de este compromiso es el programa

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

“Formación que crea oportunidades”, desarrollado en alianza con Teleperformance y Sitel, cuyo objetivo es capacitar mensualmente a más de 200 personas en áreas como BPO y seguridad. Estos cursos, de corta duración y acceso gratuito, facilitan la formación y fortalecen las competencias de los participantes **(Republica, 2021)**.

Los trabajadores afiliados, tanto dependientes como independientes, representan un grupo clave para Colsubsidio. La organización les proporciona acceso a programas que favorecen su bienestar físico y mental, además de impulsar su desarrollo profesional. Entre estos servicios se incluyen programas de salud y capacitación, orientados a fomentar el equilibrio entre la vida personal y laboral, esencial para el bienestar y el rendimiento del trabajador. La comunicación con este grupo se fortalece mediante encuestas de satisfacción y canales internos, garantizando que sus opiniones sean tomadas en cuenta **(Colsubsidio, 2023)**.

El talento humano de Colsubsidio es un pilar fundamental para su éxito. La organización implementa políticas de bienestar laboral que promueven un ambiente de trabajo positivo y ofrecen oportunidades de crecimiento. La capacitación continua y el reconocimiento del desempeño son aspectos clave de su cultura organizacional, contribuyendo a la moral del empleado y a la prestación de un servicio de calidad para los usuarios. Además, Colsubsidio desempeña un papel relevante en el desarrollo comunitario, participando en foros y congresos para identificar necesidades y desarrollar programas que aporten al progreso social y económico de la región **(Colsubsidio, 2023)**.

Un ejemplo de este compromiso es el reconocimiento otorgado al Hotel Alcaraván de Colsubsidio por su operación con energía solar. Ubicado en Puerto López, Meta, el hotel implementó una granja solar con capacidad de generar hasta 180 kilovatios diarios, cubriendo sus necesidades operativas y logrando una reducción del 30 % en el costo

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

mensual de energía. Gracias a este sistema, se evita la emisión de 83 toneladas de CO2 al año, equivalente a la siembra de aproximadamente 5.901 árboles. Luis Carlos Arango, director de Colsubsidio, destacó que esta iniciativa representa un avance tangible en la protección del medioambiente y contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible promovidos por la ONU (**Asocajas, 2020**).

El papel de las cajas de compensación, como Colsubsidio, en la promoción del bienestar laboral es esencial. A través de sus programas e iniciativas de servicio social, impactan a más de 21 millones de personas, entre trabajadores afiliados y sus beneficiarios. Patricia Moreno, gerente de Talento Humano de Compensar, resalta el propósito de estas entidades de mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias. Colsubsidio ha implementado programas como “Vive: el bienestar está en tus manos”, enfocado en la salud, las relaciones interpersonales y la estabilidad financiera. Estas iniciativas no solo elevan la calidad de vida, sino que también fomentan un entorno laboral más productivo (**Republica, 2024**).

El rol de las cajas de compensación familiar en la política pública colombiana también es relevante. La Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes, en colaboración con Colsubsidio, presentó un libro que analiza el impacto de estas entidades en el desarrollo del país. Luis Carlos Arango destacó la contribución de Colsubsidio en el análisis y debate para la formulación de políticas de desarrollo social. Durante la década de los 90, las cajas de compensación familiar iniciaron proyectos de vivienda para afiliados y posteriormente implementaron subsidios, estableciendo un modelo de referencia en las políticas de bienestar y protección social (**Portafolio, 2021**).

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### 5.2 Competidores

En Colombia, las cajas de compensación familiar desempeñan un papel fundamental en el bienestar de los trabajadores y sus familias, proporcionando acceso a beneficios sociales, recreativos y educativos. La existencia de diversas cajas de compensación permite una mayor diversidad en los servicios ofrecidos, lo que contribuye a una mejora continua en la calidad y cobertura de los programas para los afiliados, quienes tienen la opción de elegir la entidad que mejor se adapte a sus necesidades.

A través de la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar (Asocajas), estas entidades generan un impacto positivo en los trabajadores colombianos y sus familias, con un enfoque en la consolidación de un sistema equitativo para la sociedad, solidario para los trabajadores y eficiente para los empleadores. Además, amplían su alcance hacia trabajadores formales en situación de vulnerabilidad, ofreciendo beneficios que permiten redistribuir la riqueza del país, promoviendo la inclusión y mejorando la dignidad de millones de familias (**Asocajas, 2024**).

Colsubsidio ocupa un papel relevante dentro del sector, siendo una de las cajas de compensación más grandes a nivel nacional. Su oferta de servicios sociales abarca salud, educación, vivienda, recreación y cultura, destacándose por la innovación en sus procesos mediante el uso de tecnología para mejorar la experiencia de los afiliados. Un ejemplo de ello es la digitalización de trámites en el sector de vivienda, que permite a los afiliados gestionar sus solicitudes a través de una plataforma virtual con atención personalizada. Esta estrategia ha agilizado los tiempos de respuesta e incrementado las postulaciones en un 140 %, pasando de 11.711 en 2021 a 28.085 en 2022 (**Portafolio, 2021**).

Otro programa destacado es "Formando Ciudadanos del Siglo XXI: Jornada Escolar Complementaria Colsubsidio", a través del cual más de 20.000 niños han

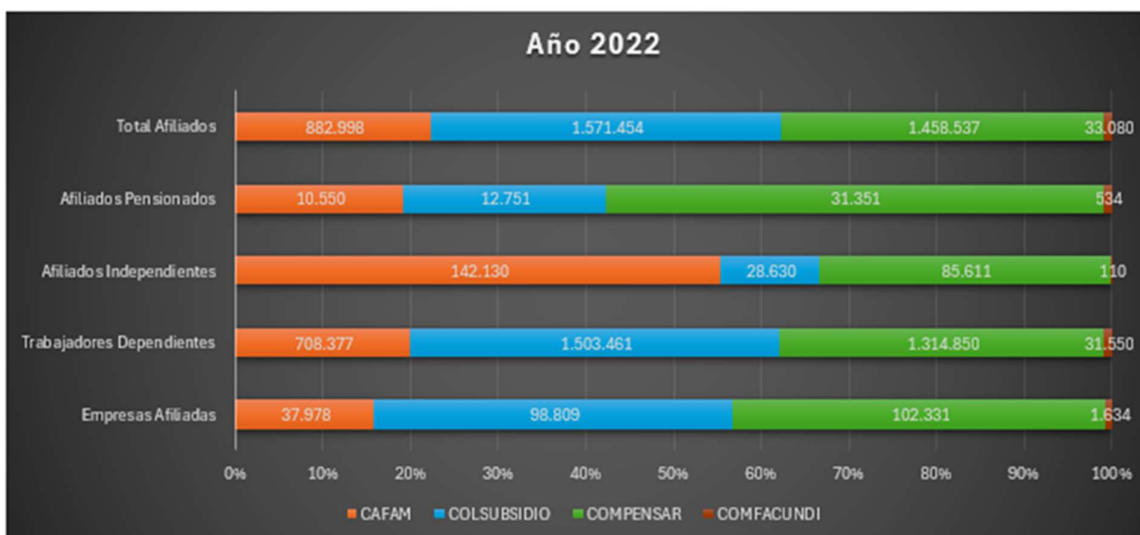
## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

accedido a estudios en arte, literatura, ciencia, conciencia ambiental y cultura bilingüe desde una perspectiva lúdico-pedagógica. Esta iniciativa fomenta el crecimiento de los afiliados y reafirma el compromiso de Colsubsidio como una entidad con un profundo sentido social (**Portafolio, 2021**).

### 5.3 Posicionamiento

Según cifras de la Superintendencia del Subsidio Familiar (Supersubsidio), la Caja de Compensación Colsubsidio ocupó el primer puesto en número de afiliados a nivel nacional, seguida por Compensar, Cafam y otras cajas de compensación. Su participación en el mercado alcanzó el 14%, lo que representó un total de 1.458.537 afiliados al cierre del año 2022 (**Supersubsidio, 2024**).

*Figura 6 Tipos de afiliados en las cajas de compensación 2022*



*Nota.* Adaptado según información de Supersubsidio.

Colsubsidio presentó una oportunidad de crecimiento en el segmento de afiliados independientes y pensionados, quienes eligen de manera individual la caja de compensación de su preferencia. En cuanto al segmento de empresas, experimentó un

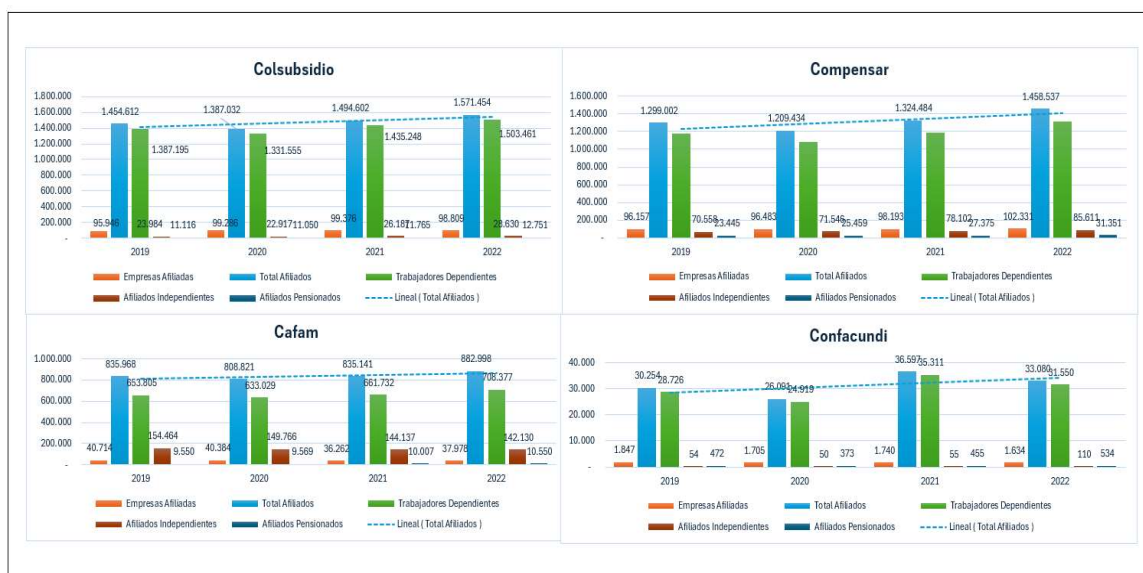
## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

decrecimiento del 0,6% en el último año, lo que significó una reducción de 567

compañías afiliadas, representando un área de mejora para recuperar esta participación en el mercado (**Supersubsidio, 2024**).

### Cuadro comparativo entre las principales cajas de compensación

*Figura 7 Tipos de afiliaciones en las cajas de compensación de Bogotá*



*Nota.* Los tipos de afiliaciones por cajas en los años 2019-2022 de las cajas de compensación de Bogotá D.C., Elaboración propia con base en información de Supersubsidio.

La entidad cuenta con una amplia cobertura a nivel nacional y regional, con presencia en 19 de los 32 departamentos del país y en 65 municipios del departamento de Cundinamarca (**Kaplan, 2018**).

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### 6. Marco Conceptual

Para cumplir con el objetivo principal de la investigación, resulta fundamental comprender los temas que se abordarán a lo largo del documento. En este sentido, se analizan tres aspectos específicos en los que se centra el objeto de estudio, los cuales se detallan a continuación: planeación estratégica para la divulgación del portafolio de servicios, canales de servicio y teorías del entretenimiento.

#### 6.1 Planeación estratégica para la divulgación del portafolio de servicios

La planeación estratégica proporciona una base metodológica para estructurar de manera eficaz las estrategias de divulgación del portafolio de servicios. Este enfoque permite que las organizaciones analicen y comprendan el entorno, definan objetivos claros y ejecuten acciones orientadas a generar un mayor impacto. Aunque no se aplica la planeación en su totalidad, ciertos elementos clave aportan un marco que mejora la efectividad de las acciones comunicativas y promueve la conexión con las necesidades de los usuarios.

De acuerdo con Medina Vásquez (2022), este proceso orienta la toma de decisiones considerando riesgos y resultados esperados, lo que facilita el logro de metas sostenibles. En este contexto, se destacan cuatro elementos fundamentales de la planeación estratégica que contribuyen directamente a la divulgación de los servicios:

- **Formulación de objetivos organizacionales** La definición de objetivos claros es un elemento central que permite alinear a todos los miembros de la organización en torno a una visión común. Vélez (2017), señala que los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo) son esenciales para priorizar esfuerzos y recursos. Este enfoque no solo define lo que se

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

busca alcanzar, sino que también construye una cultura organizacional comprometida y orientada hacia resultados medibles. Vélez (2017) también enfatiza que el éxito de una estrategia depende de un sistema de monitoreo y ajuste continuo que permite adaptarse a cambios inesperados. Esta capacidad de adaptación es fundamental en el entorno dinámico de la divulgación de servicios, donde las preferencias del público varían constantemente.

- **Análisis de fortalezas y limitaciones de la empresa:** La identificación de recursos y capacidades clave, así como de áreas de mejora, resulta crucial para optimizar las estrategias de comunicación. Según Thomas L. Wheelen (2018), este análisis permite comprender la posición actual de la organización y desarrollar acciones que potencien sus fortalezas mientras se abordan sus debilidades. Por su parte, David (2013), explica que dicho análisis ayuda a identificar oportunidades y anticipar riesgos. En el contexto de la divulgación de servicios, este enfoque permite resaltar aspectos únicos del portafolio, como la exclusividad de los beneficios ofrecidos a los afiliados, mientras se trabaja en superar limitaciones, como la baja penetración en plataformas digitales.
- **Análisis del entorno:** La evaluación del entorno externo es un componente esencial para anticipar desafíos y aprovechar oportunidades. Shah (2024), menciona herramientas como el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), que facilita la identificación de factores externos que influyen en la organización. Esta metodología ayuda a comprender tendencias relevantes, como el uso creciente de redes sociales entre jóvenes, y su aplicación en el diseño de estrategias de comunicación.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

Chiavenato (2017), señala que las organizaciones deben adaptarse a las nuevas realidades tecnológicas y sociales para mantenerse competitivas. En este sentido, la divulgación del portafolio de servicios se beneficia de la incorporación de tecnologías digitales y enfoques sostenibles que conectan con los valores y preferencias de los jóvenes afiliados.

- **Formulación de alternativas estratégicas:** La identificación y desarrollo de opciones creativas que aborden los desafíos y aprovechen las oportunidades del entorno es un aspecto clave. Pérez Uribe (2016), afirma que estas alternativas deben evaluarse y compararse para determinar su viabilidad y efectividad. Además, este proceso fomenta la innovación al combinar recursos y tácticas de manera alineada con los objetivos organizacionales.

Kaplan (2018), destaca que herramientas como el Balanced Scorecard resultan útiles para traducir la visión en acciones concretas, lo que permite monitorear el progreso mediante indicadores clave de desempeño (KPI). Esta metodología asegura una alineación efectiva entre la estrategia y la ejecución, mejorando la eficacia de las iniciativas de divulgación.

- **La incorporación de estos elementos en la planeación estratégica:** facilita la estructuración de acciones más efectivas y alineadas con los objetivos organizacionales. Según Millán (2019), este enfoque promueve una ventaja competitiva sostenible al combinar el análisis del entorno y las fortalezas internas con un proceso de control y ajuste continuo. En el caso de la divulgación del portafolio de servicios, la aplicación de estos principios optimiza la comunicación

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

y fortalece la conexión con el público objetivo, asegurando el éxito de las iniciativas organizacionales.

Al integrar estas fases en el proceso de planeación estratégica, las organizaciones no solo mejoran su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno, sino que también refuerzan su dirección hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. Pérez Uribe (2016) señala que la planeación estratégica experimenta una evolución significativa desde sus inicios en las décadas de 1950 y 1960, convirtiéndose en un elemento esencial para el éxito organizacional en la actualidad.

Chiavenato (2017), ofrece una perspectiva amplia sobre la evolución de las teorías y enfoques estratégicos, los cuales se han adaptado a nuevas realidades económicas, sociales y tecnológicas. Durante este período, diversas corrientes de pensamiento han influido en la forma en que las organizaciones abordan la planificación y la estrategia.

En la actualidad, la planeación estratégica continúa evolucionando para enfrentar nuevos desafíos. La digitalización y la sostenibilidad son tendencias clave que las organizaciones deben considerar. La integración de tecnologías digitales transforma la manera en que operan las empresas y redefine las expectativas de los consumidores. Asimismo, la sostenibilidad se vuelve esencial, ya que las organizaciones no solo son evaluadas por su desempeño financiero, sino también por su impacto social y ambiental (Chiavenato, 2017).

Kaplan y Norton (2018), transforman la forma en que las organizaciones abordan la planeación estratégica mediante el enfoque del Balanced Scorecard, el cual permite una alineación efectiva entre la estrategia y la ejecución. Este enfoque integral destaca la

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

importancia de traducir la visión y la misión de una organización en objetivos claros y medibles.

El Balanced Scorecard se convierte en un proceso dinámico donde los líderes establecen metas específicas y utilizan indicadores clave de desempeño (KPI) para monitorear el progreso hacia esas metas. Esta claridad en la formulación de objetivos no solo guía las acciones diarias, sino que también motiva a los equipos al proporcionar un sentido claro de dirección.

Para generar un Balanced Scorecard, una empresa debe comenzar identificando su visión y misión, así como los objetivos estratégicos que desea alcanzar. A partir de ahí, selecciona cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. La organización establece indicadores específicos para cada perspectiva, asegurando que cada uno esté alineado con la estrategia general. Además, se destaca la importancia de involucrar a los diferentes niveles de la organización en el proceso, promoviendo una cultura de colaboración y comunicación.

Una vez implementado, el Balanced Scorecard se convierte en una herramienta dinámica que permite a la empresa monitorear su desempeño en tiempo real, realizar ajustes según sea necesario y mantener el enfoque en sus metas estratégicas a largo plazo **(Kaplan, 2018)**.

El *Manual Práctico de Planeación Estratégica* de José Javier González Millán proporciona un enfoque práctico y directo para desarrollar estrategias organizacionales efectivas. El manual destaca la importancia de analizar tanto las fortalezas internas como el entorno externo para establecer una ventaja competitiva sostenible. A través de herramientas clave como el análisis FODA y modelos de posicionamiento, González Millán guía la creación de estrategias adaptadas al contexto específico de cada

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

organización. Además, enfatiza la importancia de implementar un proceso de control y ajuste continuo, fomentando la flexibilidad para responder de manera ágil a los cambios en el entorno. Este enfoque integral permite a las organizaciones no solo planificar eficazmente, sino también construir una cultura estratégica que promueve la mejora continua y la adaptabilidad (Millán, 2019).

### 6.2 Herramientas de marketing para la divulgación del portafolio de servicios

Las herramientas de marketing son recursos, técnicas y plataformas que las empresas utilizan para planificar, ejecutar, medir y optimizar sus estrategias de promoción y ventas. Estas herramientas incluyen software de análisis de datos, gestión de relaciones con clientes (CRM) y automatización de campañas, así como técnicas como SEO, redes sociales y publicidad digital. Su propósito es mejorar la eficiencia de las acciones de marketing, aumentar la visibilidad de la marca y generar un mayor retorno sobre la inversión (ROI) (Schnarch Kirberg, 2023).

En este contexto, resulta fundamental destacar la importancia del capital humano tanto a nivel interno como externo dentro de las organizaciones, ya que su desempeño influye directamente en el éxito empresarial. Franco (2012) señala que el servicio al cliente es un pilar esencial en cualquier organización, ya que no solo requiere personal calificado en conocimientos y habilidades, sino también con una actitud orientada al servicio. Según la pirámide de Maslow, propuesta por Abraham Maslow, las necesidades humanas se organizan en una jerarquía que permite comprender, interactuar y relacionarse, contribuyendo al bienestar y desarrollo personal. La evolución humana demuestra que las personas adquieren conocimientos y habilidades impulsadas por la motivación de alcanzar nuevos objetivos.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

En la actualidad, la adaptabilidad del ser humano es evidente, por lo que las organizaciones deben establecer una mayor afinidad con su personal. Dado que los empleados representan la imagen principal de la empresa ante los clientes, es fundamental contar con colaboradores que se identifiquen con la misión y visión de la compañía y las transmitan de manera efectiva. Esta investigación busca proporcionar una solución para la divulgación del portafolio de servicios de la caja de compensación Colsubsidio, con un enfoque específico en los jóvenes y los servicios de turismo y entretenimiento **(Feijoo, 2008)**.

Para ello, el marketing ofrece conceptos clave para comprender la relevancia del cliente y su entorno, integrando términos como comunicación, procesos de venta y postventa. Estos elementos se identifican a lo largo de la cadena de valor, desde la identificación de las necesidades hasta la satisfacción de estas. El cliente no debe considerarse como un área específica dentro del organigrama, sino como un componente esencial de la cultura organizacional, que se encuentra en constante evolución.

Según “Frederick Newell, las tendencias actuales del marketing se desarrollan en los siguientes aspectos:

- Límites de crecimiento: En un entorno altamente competitivo, las empresas pueden expandirse y fortalecerse al ofrecer valor y construir ventajas competitivas sostenibles. Esto les permite atraer clientes de la competencia y transformar las reglas del mercado mediante un mejor conocimiento de este, centrando sus esfuerzos en desarrollar relaciones con los clientes en lugar de enfocarse únicamente en las ventas.
- Canales cambiantes de distribución: Es el consumidor quien decide qué productos y servicios adquiere y cómo desea recibirlos. La tecnología y los cambios

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

culturales han modificado el modelo tradicional de distribución, que pasaba por productores, mayoristas y minoristas antes de llegar al consumidor final.

- Percepción cambiante del valor del consumidor: En un mercado competitivo, la satisfacción de una necesidad no se limita al precio o a los descuentos. El valor percibido por el consumidor también incluye factores como la calidad del servicio, la comodidad, la rapidez en la entrega y otros aspectos motivacionales que van más allá de la necesidad inicial detectada por la empresa.
- Reducción del tiempo de decisión de compra: La evolución de los negocios, el aumento de la competencia y el mayor conocimiento de los productos y servicios por parte de los consumidores han acelerado el proceso de compra. La integración de la visión del cliente en los distintos procesos organizacionales resulta esencial para mantener la competitividad **(Feijoo, 2008)**.

Como se observa, la cadena de valor integra al cliente en todas sus etapas, lo que permite la incorporación de tecnología y el desarrollo de herramientas digitales que apoyan el marketing empresarial. Conocer y aplicar estas herramientas facilita la relación entre las organizaciones y los clientes. A través de los distintos canales digitales, es posible analizar tendencias, preferencias y niveles de satisfacción, adaptando estrategias según la experiencia de cada consumidor.

En este escenario, surge con fuerza el enfoque del Inbound Marketing, una metodología que ha transformado la manera en que las organizaciones se comunican con sus audiencias. Esta se fundamenta en la creación de valor para el consumidor a través de contenido útil y personalizado, con el propósito de atraer, involucrar y deleitar al cliente durante todo su proceso de interacción con la marca **(HubSpot, 2025)**. A diferencia del marketing tradicional, que interrumpe al usuario con mensajes unidireccionales, el

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

Inbound Marketing utiliza una lógica de atracción orgánica, apoyada en herramientas como el marketing de contenidos, la optimización SEO y la automatización del marketing. Su aplicación permite construir relaciones más sólidas y sostenibles, en un entorno donde los consumidores –especialmente los jóvenes– esperan experiencias más relevantes y adaptadas a sus intereses.

Estrechamente relacionado con este enfoque, el concepto de customer Journey o viaje del cliente cobra relevancia como herramienta estratégica. Este describe el conjunto de etapas que atraviesa una persona desde el primer contacto con la marca hasta convertirse en cliente fiel, lo cual se visualiza a través del funnel o embudo de conversión **(Chaffey, D, & Ellis-Chadwick, F, 2019)**. Comprender cada punto de contacto y cada necesidad en ese recorrido permite diseñar acciones de marketing más eficaces y personalizadas, incrementando el engagement y la satisfacción del usuario. Esta perspectiva resulta especialmente útil en procesos de divulgación de servicios como los de Colsubsidio, donde identificar cómo se informan, comparan y deciden los jóvenes afiliados es clave para construir una estrategia centrada en el cliente.

El internet ha permitido a las empresas ampliar su alcance y conectar con una audiencia más extensa. Como lo indican Kotler, Kartajaya y Setiawan **(2024)**, el marketing ha ajustado sus estrategias para adaptarse a las características específicas de cada generación, considerando factores como la sostenibilidad y la destreza tecnológica. Los especialistas en marketing han cambiado su enfoque hacia las generaciones más jóvenes, que prefieren experiencias interactivas e inmersivas tanto en entornos digitales como físicos. Esta tendencia ha impulsado a las empresas a diseñar experiencias cada vez más integradas, combinando lo digital y lo presencial para fortalecer el vínculo con sus clientes.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Figura 8 Evolución de Marketing*

### Evolución de marketing



*Nota.* Evolución de marketing tomado por: Kotler, Kartajaya y Setiawan (2024).

Las herramientas de marketing pueden clasificarse en dos categorías principales: marketing offline y marketing digital. El marketing offline abarca cualquier estrategia o material promocional que no se desarrolla en línea, como anuncios en periódicos y revistas, vallas publicitarias, folletos y cuñas radiales, entre otros. Sin embargo, en la actualidad, el marketing digital ha cobrado mayor relevancia, ya que engloba todas las estrategias en línea, como la optimización de motores de búsqueda (SEO), el uso de redes

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

sociales, el correo electrónico y los sitios web. Estas estrategias han demostrado ser más efectivas y masivas en la transmisión de mensajes y promociones (**Ramos, 2016**).

La combinación de las ventajas del marketing offline, como las experiencias multisensoriales y la interacción humana, con los beneficios del marketing digital, que permite interacciones personalizadas a gran escala, genera un impacto significativo en la satisfacción del cliente. Esta integración facilita la creación de experiencias inmersivas, en las que las empresas pueden satisfacer mejor las necesidades de sus clientes y fortalecer su lealtad. Kotler, Kartajaya y Setiawan (**2024**), destacan que la sinergia entre ambos enfoques no solo amplía el alcance de las empresas, sino que también mejora la calidad de sus interacciones con los consumidores.

En el caso de la caja de compensación Colsubsidio, la implementación del marketing digital se plantea como una estrategia clave para mejorar la divulgación de su portafolio de servicios. A través de herramientas digitales, la organización busca llegar a un mayor número de afiliados, brindándoles acceso rápido y sencillo a la información sobre planes turísticos y de entretenimiento. Además, el uso de canales de comunicación efectivos permitirá una interacción directa y asertiva con los usuarios, mejorando su experiencia y fortaleciendo la relación entre Colsubsidio y sus afiliados. Esta estrategia contribuye a la fidelización de clientes al ofrecerles soluciones personalizadas y adaptadas a sus necesidades.

### **6.3 Servicios de recreación**

La recreación se refiere a las actividades que se llevan a cabo con el propósito de generar satisfacción, disfrute y bienestar en los individuos. Estas actividades incluyen el deporte, la cultura, la música, el bienestar, hotelería, la gastronomía, el ocio y el

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

escapismo, entre otras. Por ello, resulta fundamental comprender los conceptos que las personas desarrollan a partir de sus diferentes experiencias vividas.

En la actualidad, se habla de una verdadera cultura del entretenimiento, donde los rangos son tan amplios como las actividades que se practican. Estas pueden articularse con casi cualquier otra actividad, ya que el entretenimiento se ha integrado en la mayoría de los aspectos del consumo humano (**Ambrosini, 2009**) (**Dobni, 2007**).

El ejercicio del deporte y sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas cumplen una función clave en la formación integral de las personas, contribuyendo al desarrollo de una mejor salud. La Constitución Política de Colombia, en su artículo 52, reconoce el derecho a la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre como parte del bienestar ciudadano.

Desde el Ministerio de Educación Nacional, se concibe la recreación como parte de la identidad cultural, surgiendo como una necesidad social de expresión, esparcimiento e integración. Además, fomenta el sentido de pertenencia a un grupo y a una cultura. Desde esta perspectiva, la educación física, la recreación y el deporte se entienden como prácticas sociales que involucran múltiples dimensiones del ser humano: cognitiva, comunicativa, ética, estética, corporal y lúdica. Asimismo, estas prácticas promueven el desarrollo humano, la dignidad, la calidad de vida, el fortalecimiento cultural y el conocimiento, así como la participación democrática.

Diversos autores han abordado el concepto de recreación. Tabourne y Dickanson (2002) la consideran una respuesta a la evolución de la sociedad, los intereses, habilidades y necesidades de las personas. Por su parte, Dumazedier (1974) explica que los individuos desarrollan su personalidad en su tiempo libre, alejándose de las rutinas y participando en actividades que les brindan esparcimiento y autonomía (**Benítez, 2015**).

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

Desde una perspectiva histórica, en la época colonial, Colombia adoptó costumbres recreativas que marcaron su identidad cultural. La pluralidad de regiones y razas influyó en la diversidad de formas de diversión, caracterizadas por un espíritu integrador, pacífico y artístico. Las fiestas patronales, las corridas de toros y los juegos de azar fueron algunas de las actividades que reflejaron la idiosincrasia del pueblo colombiano y su estructura social en el siglo XIX (**Ruiz-Patiño, 2024**).

- **Comportamiento del cliente:** La investigación busca comprender cómo las personas consumen servicios de recreación a través de una medición multisensorial, considerando valoraciones hedónicas y valores intrínsecos. Este análisis permite identificar oportunidades para desarrollar estrategias que respondan a las necesidades reales de los afiliados en el portafolio de recreación (Ruiz-Patiño, 2024).
- **Valor en la recreación:** Se conceptualiza como el equilibrio entre los beneficios obtenidos y los sacrificios realizados para disfrutar una experiencia recreativa. Este valor abarca desde la pre-experiencia hasta la post experiencia, incluyendo aspectos como los recursos monetarios, el tiempo y la energía invertidos en la actividad (Ruiz-Patiño, 2024).

### 6.4 Customer Journey Map (CJM)

El Marketing Experiencial se centra en la "experiencia del consumidor", por lo que resulta fundamental comprender el concepto de "experiencia". Según la Real Academia Española (RAE), una experiencia es un acontecimiento o circunstancia vivida por una persona.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

Durante la década de 1980, el marketing comenzó a enfocarse en la experiencia del consumidor, al reconocer que las emociones desempeñan un papel determinante en las decisiones de compra. Este enfoque postmoderno del marketing considera a los individuos como seres emocionales interesados en experiencias de consumo placenteras y satisfactorias. Una experiencia única y agradable tendrá un carácter personal, dependiendo de la persona y de la situación en la que se produzca **(Maria Moral Moral, Nuevas tendencias del Marketing: Marketing Experiencial, 2012)**.

El Marketing Experiencial ha evolucionado debido a la creciente exigencia e información de los consumidores. Se sostiene que este tipo de marketing busca "crear un poco de magia para el consumidor", entendiendo la magia como la propia experiencia. A través de la generación de vivencias memorables, sensoriales y emocionales, se diferencia del marketing tradicional, el cual se centra en el producto. Según diversos autores, el éxito futuro de las empresas dependerá de su capacidad para ofrecer experiencias significativas que trasciendan los atributos de sus productos o servicios, brindando una experiencia global al consumidor **(Sánchez, 2008)**.

De acuerdo con Schmitt **(2012)**, los factores que impulsaron la transición del Marketing Tradicional al Marketing Experiencial son los siguientes:

- **Omnipresencia de la tecnología de la información**, que facilita la conexión entre empresa y cliente, permitiendo la creación y entrega de experiencias de valor.
- **Supremacía de la marca**, la cual proporciona acceso inmediato a la información y se convierte en un medio para facilitar experiencias al cliente.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- **Predominio de las comunicaciones y el esparcimiento**, promoviendo una interacción fluida entre empresas y clientes mediante un enfoque más centrado en el consumidor final (Maria Moral Moral, Nuevas tendencias del Marketing: Marketing Experiencial, 2012)

*Tabla 2 Diferencias entre Marketing Experiencial y Marketing Tradicional*

<b>Marketing Experiencial</b>	<b>Marketing Tradicional</b>
La experiencia es resultado de estímulos provocados por los sentidos o la mente que conecta la empresa con la forma de vida del cliente. Aporta valor emocional, cognitivo o sensoriales.	Se basa en características funcionales del producto o servicio.
Los clientes son individuos racionales y emocionales que desean recibir estímulos sensoriales y experiencias cargadas de emotividad y creatividad en su relación con el producto y la empresa.	Los clientes son sujetos que basan sus decisiones de compra en elementos racionales.
El cliente evalúa un contexto amplio determinado por características y peculiaridades de la situación de consumo, las experiencias vividas durante el consumo son claves para una mayor satisfacción y lealtad en el cliente. dando lugar al denominado “Vector Sociocultural de consumo” (VSCC) El examen de situación es primordial para adaptar el producto a las necesidades y expectativas del cliente.	El cliente evalúa exclusivamente categoría y competencia del producto o servicio.
Métodos y herramientas ecléticos, no está inscrito a una metodología concreta.	Métodos de investigación analíticos, cuantitativos y verbales.

*Nota.* Cuatro características claves del marketing experiencial. De Schmitt (1996 y 2006), citado en Entelequia: revista interdisciplinar, 14, pp. 237-251., 2012).

El Customer Journey map, es una herramienta visual que representa las experiencias del cliente a lo largo de su interacción con una empresa, desde el primer contacto hasta la última interacción. Esta técnica se ha vuelto fundamental en el campo del marketing y la gestión de la experiencia del cliente, permitiendo a las empresas entender y mejorar cada etapa del recorrido del cliente. A continuación, se detallan los beneficios clave de hacer un Customer Journey Map: **(Schnarch Kirberg, 2023)**.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Figura 9 Beneficios de hacer un Customer Journey Map*



*Nota.* Viaje del usuario y los beneficios de conocerlos. De Schnarch Kirberg, A.

(2023). *Marketing y creatividad para emprender: Factores clave de éxito*. McGraw-Hill

Interamericana.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Figura 10 Plan de Acción*



*Nota.* Plan de acción para conocer y mejorar puntos claves dentro de la experiencia del cliente. Adaptada de “*Marketing y creatividad para emprender: Factores clave de éxito*” por Schnarch Kirberg, A., 2023, McGraw-Hill Interamericana.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

Los planes de acción están diseñados para optimizar la experiencia del cliente mediante estrategias clave, como la mejora continua, la optimización de recursos, la diferenciación competitiva, el desarrollo de empatía, la resolución de problemas y la innovación. Cada uno de estos enfoques tiene como objetivo alinear la oferta de productos y servicios con las expectativas y necesidades del consumidor, garantizando un mayor nivel de satisfacción.

Asimismo, se resalta la importancia de ajustar estrategias y ofertas, optimizar procesos internos y reforzar los momentos clave en la interacción con el cliente para fortalecer la lealtad y la percepción positiva de la empresa. A través de estas acciones, se fomenta una experiencia más eficiente, personalizada y alineada con las emociones y expectativas del usuario, lo que permite generar relaciones a largo plazo y una ventaja competitiva sostenible (**Schnarch Kirberg, 2023**).

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### **7. Diseño metodológico de la consultoría**

Por medio del trabajo de grado, el cual se enfocó en una consultoría empresarial, se buscó dar respuesta al problema planteado por Colsubsidio. Como lo argumentó Azuero (2018), el diseño metodológico consistió en un conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluyeron técnicas de observación y recolección de datos. Dichos procedimientos permitieron generar hipótesis, las cuales fueron confirmadas o descartadas a lo largo de la investigación, logrando así brindar una solución efectiva a la pregunta problema.

Como se evidenció en lo anterior, el proceso comenzó con la formulación de la pregunta problema expuesta al inicio del documento, respaldada por información de la empresa y contenido bibliográfico. Estos elementos sirvieron de base para la construcción de los marcos conceptual y contextual, proporcionando un soporte fundamental para la investigación. Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de recolección de información, tanto interna como externa, mediante fuentes primarias y secundarias.

Finalmente, se realizó la consolidación y el análisis de los datos obtenidos, con el propósito de diseñar estrategias de divulgación de los servicios de recreación y turismo dirigidas a los jóvenes afiliados de Colsubsidio, permitiendo así un mayor impacto en la usabilidad de estos.

#### **7.1 Tipo de investigación**

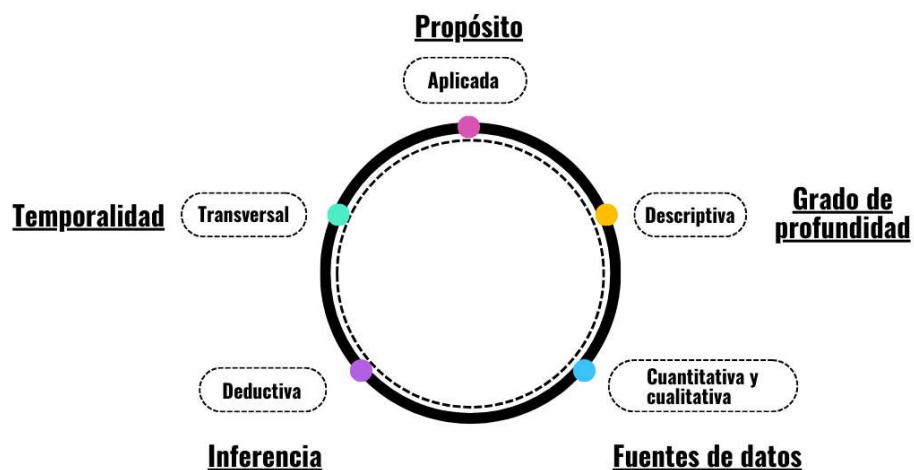
La metodología de investigación empleada fue mixta y no experimental, ya que las variables seleccionadas fueron observadas y estudiadas desde la percepción del momento, sin ningún tipo de manipulación. Según lo expuesto por Hernández Sampieri

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

(2023), "lo que se efectúa en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas".

Asimismo, la recolección de datos se llevó a cabo de forma transeccional, es decir, los datos fueron recopilados en una única ocasión. Lo anterior permitió alcanzar un enfoque descriptivo, con el propósito de indagar la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población.

*Figura 11 Ejes del diseño Metodológico*



*Nota.* Elaboración Propia. Tomado de Hernández Sampieri, (2023).

Según Hernández Sampieri (2023), se identificaron los ejes del diseño metodológico adoptados para la investigación:

- **Propósito de forma aplicada:** se buscó proporcionar una visión externa especializada que permitiera a la empresa identificar áreas de mejora, optimizar procesos y tomar decisiones estratégicas.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- **Grado de profundidad descriptiva:** se enfatizó la necesidad de un análisis detallado de la situación, los procesos, los retos y las oportunidades de la empresa para formular recomendaciones y estrategias efectivas.
- **Fuentes de datos mixtas:** se destacó la importancia de utilizar fuentes de datos que ofrecieran una visión completa de la situación y los desafíos de la empresa, abordando tanto aspectos cualitativos como cuantitativos.
- **Inferencia deductiva:** se identificaron patrones, relaciones causa-efecto y tendencias, lo que facilitó la toma de decisiones informadas para mejorar áreas específicas de la organización.
- **Temporalidad transversal:** se resaltó la importancia de considerar el intervalo de tiempo en el análisis, lo que permitió identificar aspectos relevantes para anticiparse a cambios futuros y evaluar el impacto a largo plazo de las acciones implementadas. (Hernández Sampieri, (2023).

### 7.2 Análisis Externo

#### 7.2.1 Análisis PESTEL

Es una herramienta utilizada para evaluar el entorno externo en el que opera una empresa. Este enfoque considera seis categorías principales de factores externos que pueden influir en el desempeño y las estrategias de la organización.

Cuando nos referimos al entorno o contexto de una empresa, hablamos de todos aquellos elementos externos que tienen un impacto directo o indirecto en sus operaciones y resultados. Estos factores pueden incluir condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales (**Thomas L. Wheelen J. D., 2018**).

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### 7.2.1.1 Factores Políticos

- **Regulación y supervisión estatal:** Las Cajas de Compensación Familiar, están sometidas a un riguroso control y vigilancia del Estado a través de múltiples entidades, incluidas la Superintendencia del Subsidio Familiar, la Superintendencia Nacional de Salud, las Secretarías de Educación y la Contraloría General de la República (CGR), entre otras. Estas entidades garantizan el cumplimiento de la normativa y la correcta administración de los recursos parafiscales destinados al subsidio familiar.

La CGR ejerce control fiscal sobre estos recursos, diferenciándose del control administrativo y preventivo de la Superintendencia del Subsidio Familiar. Este control fiscal es posterior y selectivo, asegurando el uso eficiente, eficaz y equitativo de los recursos públicos y evaluando los resultados obtenidos por las cajas. Además, la CGR tiene funciones como establecer responsabilidades fiscales, imponer sanciones y promover la transparencia en el manejo de fondos públicos (Comfama, 2020).

- **Orden público:** La incertidumbre relacionada con el orden público puede influir negativamente en las inversiones y las expectativas económicas. Según los informes de la Superintendencia de Subsidio Familiar, específicamente el "Reporte Límite Máximo de Inversión presentado por las Cajas de Compensación Familiar - Vigencia 2023", Colsubsidio ha experimentado una disminución en sus proyectos de inversión, pasando de 20 en el primer trimestre a 17 en el cuarto trimestre de 2023. Este descenso refleja el impacto que la incertidumbre puede

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

tener en la capacidad de las cajas de compensación para desarrollar iniciativas clave (ssf, 2023).

- **Desigualdad social:** En Colombia, la desigualdad social y regional limita la capacidad redistributiva del Estado, afectando la democracia y las políticas sociales. Las Cajas de Compensación Familiar son esenciales para mitigar estas desigualdades mediante subsidios y servicios en salud, educación y vivienda, aunque enfrentan restricciones por la influencia de poderes económicos y la inequidad en ciertos gastos públicos.

Para las Cajas de Compensación, es crucial fortalecer su papel redistributivo, fomentar una gobernanza más equitativa y alinearse con los objetivos de justicia social dentro de una democracia que, aunque imperfecta, ha logrado importantes avances en inclusión y acceso a servicios básicos (Rivera Chaves, 2022).

### 7.2.1.2 Factores Económicos

- **Nivel económico de los jóvenes:** Los jóvenes afiliados suelen encontrarse en etapas iniciales de su vida laboral, lo que implica que sus ingresos tienden a estar en el rango de salarios mínimos o ligeramente superiores. Esto limita su capacidad de destinar una parte significativa de sus recursos a actividades recreativas y turísticas (Mico, 2019).
- **Impacto de la inflación en servicios de recreación y turismo:** La inflación, definida como el incremento general y sostenido de los precios de bienes y servicios a lo largo del tiempo, afecta directamente los costos asociados a los servicios turísticos y recreativos ofrecidos por Colsubsidio. En respuesta a esta realidad, la organización enfrenta el desafío de mantener precios competitivos mientras

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

desarrolla estrategias para mitigar el impacto inflacionario y garantizar el acceso de sus afiliados a estos servicios sin comprometer su calidad ni sostenibilidad financiera (Nieto Potes, 2023).

- **Cambio de prioridades de consumo:** Los jóvenes valoran cada vez más las experiencias sobre la adquisición de bienes materiales. Esto incluye actividades como viajes, conciertos, deportes extremos, visitas culturales y eventos sociales. Estas preferencias están impulsadas por una búsqueda de momentos memorables y compartibles, especialmente en redes sociales (Cisneros, 2023).

### 7.2.1.3 Factores Tecnológicos

- **Inteligencia Artificial:** En 2024, Colombia presentó su Hoja de Ruta para la Inteligencia Artificial (IA), impulsada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación para fomentar su uso ético y sostenible. Esta estrategia aborda la gobernanza, la innovación, la gestión de datos y la ciberseguridad. En el sector de recreación y turismo, las cajas de compensación han integrado IA para mejorar la experiencia de sus afiliados mediante asistentes virtuales, optimización de reservas y personalización de servicios. Además, la IA facilita la gestión eficiente de centros recreativos, mejorando la accesibilidad y calidad de la oferta turística, alineándose con tendencias tecnológicas y fortaleciendo el turismo social (Minciencias, 2024).
- **Transformación digital:** Las cajas de compensación en Colombia han impulsado significativamente su transformación digital, especialmente durante la pandemia, para garantizar la continuidad de sus servicios y su misión social. Mediante la migración a plataformas virtuales, los afiliados ahora pueden acceder de manera remota a una amplia variedad de servicios, que incluyen educación, subsidios de

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

vivienda, atención en salud, programas de capacitación, y subsidios de emergencia. Además, han expandido su oferta cultural y recreativa en línea, promoviendo el bienestar social y profesional de los usuarios en un entorno digital. Este proceso ha fortalecido la accesibilidad, eficiencia y adaptabilidad de las cajas de compensación, optimizando su impacto en la calidad de vida de sus afiliados y sus familias (asocajas, 2020).

- **Ciberseguridad:** En la primera mitad de 2022, Colombia registró un aumento del 50% en los intentos de ciberataques, alcanzando 6,3 mil millones, lo que evidenció la necesidad de fortalecer la ciberseguridad en todos los sectores. Las cajas de compensación, que han digitalizado sus servicios de recreación y turismo, requieren infraestructuras seguras para proteger la información de sus afiliados y garantizar la continuidad de reservas en centros vacacionales y actividades turísticas. La seguridad digital es clave para prevenir fraudes y ataques que puedan afectar la confianza y operatividad de sus plataformas en línea (Fortinet, 2022).

### 7.2.1.4 Factores Ecológicos

- **Responsabilidad ambiental:** Colombia se ha comprometido a reducir en un 51% las emisiones de GEI para 2030, adoptando medidas como la transición a energías limpias, la reforestación y la movilidad sostenible. Las cajas de compensación, alineadas con esta meta, han incorporado estrategias ecológicas en sus centros recreativos y turísticos, promoviendo el uso eficiente de recursos, la gestión sostenible de residuos y programas de educación ambiental. Además, han impulsado el ecoturismo y la movilidad baja en carbono en sus instalaciones,

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

contribuyendo a un modelo de recreación más sostenible y resiliente al cambio climático (Minambiente, 2021).

- **Restauración ecológica:** Como parte de sus iniciativas ambientales, las cajas de compensación han implementado programas de reforestación en sus centros recreativos y han adoptado prácticas de conservación en sus espacios naturales. En el sector de turismo, se han promovido actividades de ecoturismo y restauración ambiental en reservas naturales y parques gestionados por las cajas, alineándose con las políticas de conservación del país y fortaleciendo la educación ambiental entre sus afiliados. Adicionalmente, se han desarrollado proyectos de recuperación de ecosistemas degradados dentro de espacios recreativos, favoreciendo la biodiversidad y promoviendo la interacción de los visitantes con entornos naturales restaurados (Minambiente , 2021).

### 7.2.1.5 Factores socioculturales

- **Preferencias y tendencias:** son fundamentales para guiar estrategias de marketing y diseño de servicios dentro de las cajas de compensación, ya que permiten crear ofertas personalizadas que resuenen emocionalmente con los jóvenes. Al centrarse en actividades populares como viajes de aventura, conciertos y deportes, y aprovechar el poder de las redes sociales para inspirar decisiones de consumo, Colsubsidio puede conectar mejor con este segmento (Cisneros, 2023).
- **Redes sociales:** son el canal más efectivo para maximizar la divulgación de servicios, ya que permiten llegar al público joven de manera inmediata, visual y dinámica. Campañas bien diseñadas pueden viralizarse, aumentando exponencialmente el alcance de las ofertas recreativas y turísticas (Mico, 2019).

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- **Diversidad cultural:** La personalización de los servicios es esencial para atraer a un público diverso. A medida que los jóvenes tienen diferentes antecedentes, gustos y capacidades económicas, los servicios deben adaptarse para que cada uno se sienta identificado y cómodo. Esto implica ofrecer opciones que varíen en precio, tipo de actividad, ubicación y accesibilidad, atendiendo no solo las preferencias personales, sino también las diferencias socioculturales (Cisneros, 2023).

### 7.2.1.6 Factores Legales

- **Leyes:** El marco normativo que regula a las Cajas de Compensación ha evolucionado para fortalecer su rol. La Ley 21 de 1982 establece su objetivo principal, mientras que la Ley 789 de 2002 introduce reformas que impactan su gestión. En el sector de recreación y turismo, el cumplimiento de normativas sobre accesibilidad, seguridad y calidad de servicio ha sido fundamental para garantizar experiencias seguras y accesibles para los afiliados. Asimismo, el cumplimiento de leyes ambientales y de turismo sostenible ha permitido la integración de prácticas responsables en sus operaciones recreativas y turísticas (Comfama, 2020).

Las regulaciones del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo también han jugado un papel clave en la consolidación del turismo social como un derecho de los trabajadores afiliados, estableciendo estándares de calidad y mecanismos de financiación para la infraestructura recreativa administrada por las cajas (mincit, 2009).

### 7.2.2 Análisis DOFA

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar factores internos y externos que

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

impactan el desempeño organizacional. Su aplicación facilita la identificación de ventajas competitivas, oportunidades de crecimiento, áreas de mejora y riesgos potenciales, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones. A través de este diagnóstico, es posible diseñar estrategias que optimicen la gestión y comunicación de los servicios, asegurando su eficiencia y alcance. Además, permite anticipar desafíos del entorno y adaptar las acciones a las necesidades del público objetivo (**Thomas L. Wheelen J. D., 2018**).

### 7.2.2.1 Fortalezas

- **Sólida capacidad financiera y compromiso con la reinversión social:** Las cajas de compensación en Colombia cuentan con una sólida capacidad financiera, evidenciada en el crecimiento sostenido de sus ingresos y su compromiso con la reinversión social. Durante los últimos años, el sector ha fortalecido su estabilidad patrimonial, permitiendo que los recursos generados se destinen a subsidios y programas sociales que mejoran la calidad de vida de millones de trabajadores y sus familias. Además, los activos acumulados refuerzan su capacidad para afrontar desafíos económicos y garantizar la sostenibilidad de sus operaciones. Este enfoque ha sido clave para mantener una oferta amplia y variada de servicios en recreación y turismo, consolidando su papel dentro del sistema de bienestar en Colombia (Bancolombia, 2024).
- **Reconocimiento en innovación:** las cajas de compensación han avanzado en la digitalización de sus servicios y en la implementación de estrategias que optimizan la experiencia del usuario. Su capacidad para desarrollar soluciones innovadoras ha permitido mejorar la accesibilidad a los programas de bienestar, fortalecer la atención al afiliado y garantizar procesos más eficientes. La

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

automatización de trámites, el uso de plataformas digitales y el análisis de datos han sido claves en esta transformación. Estos avances han posicionado al sector como un referente en innovación social y han facilitado la adaptación a las nuevas dinámicas laborales y económicas, generando valor tanto para las empresas afiliadas como para los trabajadores beneficiarios (Andi, 2022).

### 7.2.2.2 Debilidades

- **Desconocimiento** A pesar de los esfuerzos por ampliar la cobertura de beneficios, persiste un alto nivel de desconocimiento por parte de los afiliados sobre los servicios que ofrecen las cajas de compensación. Esta situación limita el impacto de sus programas y reduce el uso efectivo de los recursos destinados a recreación y turismo. La falta de estrategias de comunicación más eficaces impide que muchos trabajadores accedan a los beneficios que les corresponden, lo que disminuye la percepción de valor del sistema según conversación con Juan Manuel Bottia.
- **Pérdida de participación empresarial:** Otra debilidad del sector es la disminución en el número de empresas aportantes al Sistema de Subsidio Familiar, lo que puede afectar la sostenibilidad de los programas sociales. La reducción de empresas afiliadas implica una caída en los ingresos por aportes, limitando la capacidad de inversión en servicios estratégicos como recreación y turismo. Esta tendencia obliga a las cajas de compensación a replantear sus estrategias de fidelización y a fortalecer su propuesta de valor para atraer nuevas empresas. Además, es necesario generar incentivos que promuevan la afiliación y

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

garanticen la estabilidad financiera del sistema, evitando impactos negativos en la oferta de servicios para los trabajadores (ssf, 2024).

- **Riesgo sistémico:** La alta participación de las cajas de compensación en el sector salud, sumada a la insuficiencia de recursos asignados por el Estado y la dependencia de los ingresos provenientes de las cotizaciones de los afiliados, representa un riesgo significativo para la sostenibilidad financiera a largo plazo de estas empresas. Esta situación puede generar desvíos de recursos destinados a otros servicios clave, como educación, recreación, turismo, vivienda y subsidios familiares, afectando la calidad y cobertura de su oferta integral. Además, la posible intervención gubernamental, como en casos recientes, podría debilitar la confianza de los afiliados y socios estratégicos, comprometiendo la estabilidad operativa y la percepción institucional (República, 2024).

### 7.2.2.3 Oportunidades

- **Crecimiento y fortalecimiento de la clase media:** representa una oportunidad para el sector de las cajas de compensación, ya que esta población cuenta con mayores ingresos y acceso a empleo formal. A medida que la clase media supera en número a la población en condición de pobreza, aumenta la demanda de servicios de recreación y turismo. Esto abre la posibilidad de diseñar y promover nuevos programas que respondan a las necesidades emergentes de esta población, generando mayor impacto y fortaleciendo la relación con los afiliados. Además, el crecimiento de la clase media favorece la sostenibilidad del sistema, al incrementar el número de trabajadores con capacidad de aportar (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- **Crecimiento económico moderado y reducción de la inflación:** generan un ambiente favorable para la expansión de servicios. La estabilidad macroeconómica permite a las cajas de compensación fortalecer su portafolio, aprovechar el incremento del poder adquisitivo de los afiliados y mejorar su infraestructura en zonas estratégicas. En este contexto, los sectores de recreación, cultura y turismo han mostrado un desempeño destacado, lo que representa una oportunidad para expandir la oferta de actividades enfocadas en el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores. Además, este panorama facilita la modernización de los canales de atención al afiliado, permitiendo una mayor cobertura y eficiencia en la prestación de los servicios (Banco de la república, 2024).

### 7.2.2.4 Amenazas

- **Competencia de otras cajas de compensación:** es un desafío que puede limitar el crecimiento y la retención de afiliados. Con múltiples entidades ofreciendo beneficios similares, la diferenciación se vuelve clave para garantizar la permanencia y fidelización de empresas y trabajadores. Esto obliga a las cajas a fortalecer sus estrategias de innovación y a mejorar la personalización de sus servicios, asegurando que su oferta responda a las necesidades específicas de cada afiliado. Además, la llegada de nuevas plataformas digitales de bienestar laboral y la participación de actores privados en la oferta de servicios pueden generar una presión adicional sobre el sistema, exigiendo una mayor competitividad en la prestación de beneficios (Superintendencia del Subsidio Familiar, 2023).
- **Reformas estructurales:** en salud, trabajo y pensiones también representan una amenaza para la sostenibilidad del sistema de subsidio familiar en Colombia. Los

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

cambios normativos pueden modificar el rol de las cajas de compensación en la prestación de servicios sociales, afectando la distribución de recursos y generando incertidumbre sobre su operación. Estas reformas pueden impactar la estabilidad financiera del sector, limitando su capacidad de inversión en programas de bienestar. Ante este escenario, es fundamental que las cajas de compensación participen activamente en el debate regulatorio, asegurando que las políticas públicas reconozcan su aporte al bienestar de los trabajadores y su importancia dentro del modelo de protección social del país (Asocajas, 2024).

### **7.3 Análisis Interno**

#### **7.3.1 Instrumento de medición**

Dentro de la investigación, se utilizó el eje metodológico de fuente de datos mixtos con aplicación cuantitativa y cualitativa, conocido como método mixto. Según Hernández Sampieri (2023), este método combinó enfoques de investigación para aprovechar las fortalezas de ambos. Por un lado, la recolección y el análisis de datos cuantitativos permitieron obtener resultados medibles y generalizables, mientras que el enfoque cualitativo aportó una comprensión profunda y contextual de las percepciones, experiencias y significados asociados al objeto de estudio. La integración de ambos enfoques aseguró una perspectiva más completa y robusta para abordar las necesidades y expectativas de los jóvenes afiliados a Colsubsidio, optimizando la formulación de estrategias para la divulgación de los servicios de recreación y turismo.

Para la investigación, se emplearon dos instrumentos de medición:

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- **Encuesta:** Se desarrolló un estudio dirigido a jóvenes entre 18 y 35 años afiliados a la caja de compensación Colsubsidio, residentes en la ciudad de Bogotá y sus alrededores.
- **Entrevista:** Durante las sesiones con el equipo de colaboradores de la caja de compensación Colsubsidio, se llevaron a cabo preguntas en formato de entrevista a los líderes de innovación y de experiencia del cliente, con el fin de recopilar información.

Con el equipo de trabajo, se generó una estructura metodológica basada en los siguientes pasos:

- Elección de la muestra sobre la cual se trabajó.
- Elaboración del instrumento de recolección de datos (encuesta).
- Validación del instrumento por parte de expertos.
- Aplicación de la encuesta a la población objeto de estudio.
- Análisis de datos.
- Presentación de resultados.

De esta manera, la metodología implementada permitió desarrollar un proceso de investigación estructurado y fundamentado, asegurando la recolección y análisis de datos de manera eficiente. La combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas proporcionó una perspectiva integral, facilitando la identificación de oportunidades de mejora en la divulgación de los servicios de recreación y turismo de Colsubsidio. Con estos resultados, se establecieron las bases para la formulación de estrategias alineadas con las necesidades de los jóvenes afiliados, contribuyendo al fortalecimiento de su participación y aprovechamiento de los beneficios ofrecidos por la caja de compensación.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### 7.4 Muestreo

Según Hernández Sampieri (2023), el muestreo no probabilístico resultó esencial en métodos no estadísticos, ya que permitió seleccionar muestras de manera flexible y adaptada a los objetivos específicos del estudio. Este enfoque fue especialmente útil en investigaciones cualitativas, exploratorias o aplicadas, donde no se buscó generalizar los resultados, sino profundizar en fenómenos particulares. En este caso, se consideró el método no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta las características y el contexto específico de la investigación, en la cual se aplicaron 72 encuestas a la población objetivo.

*Tabla 3 Ficha técnica y características metodológicas*

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Periodo de recolección de datos	Mes de mayo de 2024
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Tipo de estudio	Diagnóstico y propositivo
Enfoque	Mixto y no experimental
Población	325.000 jóvenes Afiliados (20% del total de afiliados, según conversación con Juan Manuel Bottia) (Supersubsidio, 2024).
Muestra	72 personas
Instrumentos	Entrevista personal por medios digitales, encuesta digital en Google forms.
Método	No probabilístico por conveniencia

*Nota.* Elaboración Propia

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

La recolección de datos realizada en mayo de 2024 en la ciudad de Bogotá permitió obtener información relevante sobre una muestra representativa de los jóvenes afiliados a Colsubsidio. A pesar de que la población objetivo ascendía a 375.000 jóvenes, se trabajó con una muestra de 72 personas seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. La aplicación de entrevistas personales y encuestas digitales facilitó la obtención de datos de manera directa y eficiente, asegurando un acercamiento cualitativo y cuantitativo a la percepción de los afiliados. Este proceso metodológico proporcionó información clave para el análisis y diseño de estrategias dirigidas a mejorar la divulgación de los servicios de recreación y turismo, ajustándose a las necesidades y expectativas de los jóvenes beneficiarios.

### **7.5 Identificación de variables**

Dentro de la investigación, se planteó conocer el contexto sociodemográfico, las preferencias de los jóvenes afiliados e identificar el análisis DOFA del portafolio de recreación y turismo. Para ello, se seleccionaron variables multidimensionales que intervinieron en los aspectos a investigar, a las cuales se les asignó una categoría y jerarquía dentro del estudio.

Como instrumentos de medición, se aplicaron encuestas a los afiliados, y para la formulación de las preguntas se utilizó el método de variable a ítems.

La investigación se fundamentó en las percepciones de los jóvenes afiliados al portafolio de servicios de recreación y turismo. No obstante, los datos recopilados de personas que no formaban parte del segmento de la población estudiada constituyeron una fuente valiosa de información y fueron presentados como sugerencias de los usuarios en general.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- **Servicios:** En esta variable se analizarán las características de los servicios más utilizados y preferidos por los afiliados. Se evaluarán aspectos como la frecuencia de uso, el tipo de servicios demandados, los centros de mayor afluencia, los factores que influyen en la elección, la satisfacción general con los servicios y las actividades propuestas para mejorar la oferta.
- **Canales de divulgación:** Esta variable es clave para la investigación, ya que permitirá identificar las barreras que afectan la difusión y recepción de los mensajes dirigidos a los afiliados. Asimismo, se analizarán las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de los canales de divulgación existentes, con el fin de optimizar su efectividad y alcance.
- **Calidad:** A través de esta variable se buscará comprender la percepción de los usuarios sobre aspectos específicos de la experiencia en los servicios de recreación y turismo. Este análisis será fundamental para identificar áreas de mejora y reforzar los puntos positivos que valoran los afiliados.
- **Comunicación con el cliente:** Para finalizar, esta variable evaluará los aspectos positivos y negativos de las estrategias de comunicación implementadas. Se buscará identificar nuevos canales de comunicación por explorar y recopilar las opiniones y sugerencias de los afiliados, lo que permitirá proponer mejoras alineadas con sus expectativas y necesidades.

### 7.6 Instrumento diagnóstico y validación

El presente cuestionario ha sido diseñado con el propósito de recopilar información relevante para la investigación, garantizando la validez de su contenido mediante el coeficiente V de Aiken. Este coeficiente, ampliamente utilizado en la

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

validación de instrumentos de medición, permite evaluar el grado de concordancia entre expertos respecto a la representatividad y claridad de los ítems propuestos. La validez de contenido es fundamental en la construcción de cuestionarios, ya que asegura que el instrumento mide con precisión los conceptos teóricos definidos en el estudio. En este sentido, la valoración de jueces expertos permite depurar los ítems, optimizando su pertinencia y relevancia dentro del contexto de la investigación (Merino-Soto, 2023).

El instrumento se puede observar en el ANEXO A: Encuesta Plan estratégico para la divulgación de servicios de recreación y turismo orientado a los jóvenes afiliados a la caja de compensación Colsubsidio

### 7.6.1 Validación del instrumento de medición

- El instrumento fue validado utilizando el coeficiente V de Aiken, para lo cual el cuestionario fue revisado y calificado por cinco (5) expertos. Cada pregunta formulada fue evaluada mediante una escala dicotómica: 1 para "totalmente de acuerdo" y 0 para "totalmente en desacuerdo", en relación con tres criterios fundamentales:
- Claridad: La pregunta está redactada de manera correcta y es fácil de comprender por el evaluador.
- Pertinencia: La pregunta permite medir con precisión la variable identificada.
- Relevancia: La redacción refleja un enfoque teórico adecuado.

La fórmula utilizada para calcular el coeficiente V de Aiken es  $V = \frac{S_n}{c-1}$ , donde:

V= coeficiente V de Aiken.

$S_n$ = Promedio de las calificaciones de los expertos.

C=número de los valores de las escalas de evaluación.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

Dentro del grupo de expertos que participaron en la evaluación, se encuentran los siguientes docentes calificados Daniel Antonio Michaels Valderrama, Ana María Gómez, Edwin Hurtado, con experiencia en consultoría empresarial, en marketing y mercadeo de las Universidades EAN y Fundación Universitaria San Martín respectivamente, Juan Carlos Moya, Gerente de Investigación y Juan Carlos Rentería García, Director de Maestría en Mercadeo de la Universidad EAN, lo que garantiza que el instrumento es idóneo para la investigación. A continuación, los resultados de la calificación de los expertos en la tabla 4.

*Tabla 4 Validación instrumento de medición - V de Aiken*

VARIABLE	ITEM	EVALUADOR 1	EVALUADOR 2	EVALUADOR 3	EVALUADOR 4	EVALUADOR 5	V DE AIKEN
Servicio	P1	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	0,87
	P2	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	0,87
	P3	1,00	1,00	1,00	0,67	0,67	0,87
	P4	1,00	1,00	0,33	1,00	0,00	0,67
	P5	1,00	1,00	1,00	0,67	0,67	0,87
	P6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Canales	P7	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	P8	1,00	0,67	1,00	0,00	0,67	0,67
	P9	0,67	1,00	0,67	0,67	0,67	0,73
	P10	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	0,87
Calidad	P11	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,93
	P12	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	0,87
	P13	1,00	1,00	1,00	0,67	0,00	0,73
	P14	0,67	1,00	1,00	0,67	0,67	0,80
	P15	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,93
	P16	0,33	0,67	0,67	0,00	0,67	0,47
Comunicación con el cliente	P17	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,80
	P18	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,80
	P19	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,80

*Nota.* Elaboración Propia

El instrumento propuesto obtuvo una calificación global de 0,82 según el coeficiente V de Aiken, lo que indica una buena validez con oportunidades de mejora en algunas preguntas. Con base en la validación de expertos, los resultados obtenidos, se

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

desarrollaron mejoras en las preguntas con calificaciones menores a 0,80 aplicando los criterios fundamentales.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### **8. Resultados del proceso diagnóstico**

Para el análisis de los datos recolectados, se emplearon herramientas estadísticas descriptivas, como frecuencias absolutas, porcentajes y promedios, con el fin de identificar patrones y comportamientos relevantes en la población joven afiliada a Colsubsidio. Estas herramientas permitieron cuantificar las percepciones y experiencias relacionadas con los servicios de recreación y turismo, facilitando una lectura clara y ordenada de los resultados. Adicionalmente, se incluyó un análisis cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas con líderes de Colsubsidio, lo cual permitió complementar la interpretación de los datos desde una perspectiva más estratégica y contextual.

#### **8.1 Análisis cuantitativo**

Se llevó a cabo una encuesta dirigida a la población en general con el objetivo de captar la mayor cantidad de información posible para el análisis. Sin embargo, los resultados que se presentan a continuación se basan específicamente en la población joven, la cual es el objeto central de nuestro estudio. En total, se encuestaron 72 personas pertenecientes a este segmento.

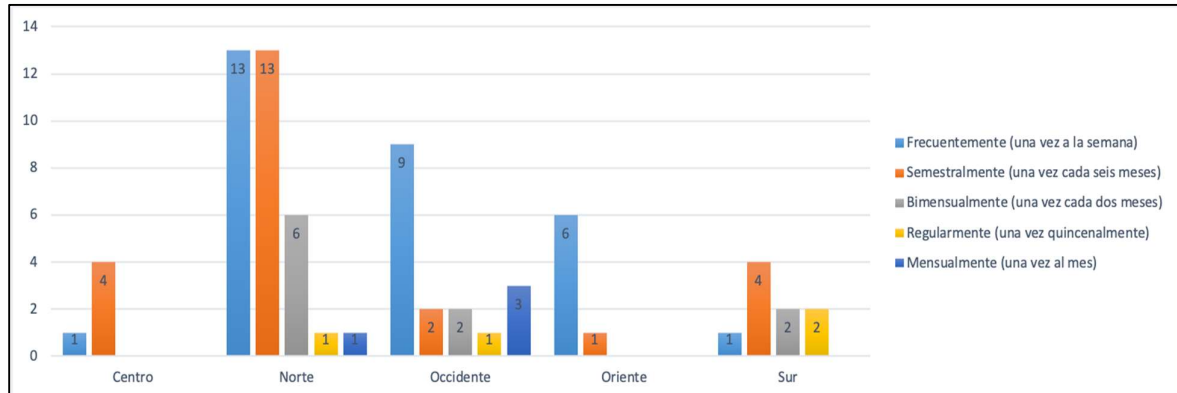
La encuesta se realizó en tres puntos de atención de Colsubsidio: El Cubo, Bellavista y La Colina. Estos lugares fueron seleccionados con el propósito de obtener información diversa sobre las actividades y servicios de recreación y turismo que ofrece la empresa en diferentes entornos. Daremos inicio al análisis con base en las variables que se tuvieron en cuenta al momento de generar la encuesta, las cuales fueron: servicio, canales, calidad y comunicación con el cliente. Estas variables son fundamentales para entender y evaluar la percepción y satisfacción de los usuarios jóvenes respecto a los

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

servicios ofrecidos, permitiéndonos identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la relación con este segmento de la población.

- **Servicio:**

*Figura 12 Frecuencia uso de servicios*

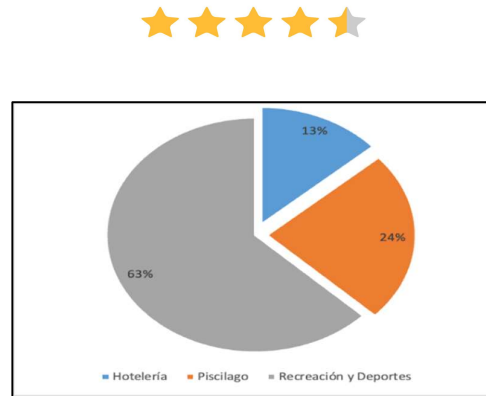


*Nota.* Elaboración Propia.

La frecuencia de uso de los servicios varía según la zona de residencia, siendo mayor en el norte, donde predominan los usuarios que los utilizan semanal o semestralmente. En contraste, en el centro, occidente y oriente, el uso es más distribuido, con presencia en todas las categorías, mientras que en el sur es significativamente menor. Esto sugiere que la accesibilidad y la oferta de servicios pueden influir en la utilización, destacando la necesidad de estrategias para aumentar la participación en las zonas con menor frecuencia de uso.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Figura 13* Tipo de servicio que más utilizan y su nivel de satisfacción



*Nota.* Elaboración Propia.

Las encuestas realizadas en los clubes reflejan que el servicio más utilizado es recreación y deportes (63%), seguido de Piscilago (24%) y hotelería (13%), lo que indica un alto interés en actividades recreativas. Además, el nivel de satisfacción general es positivo, con una calificación promedio de 4,4 sobre 5, evidenciando una buena percepción de los servicios ofrecidos.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Figura 14 Nuevos servicios y cercanía de Colsubsidio con sus afiliados*



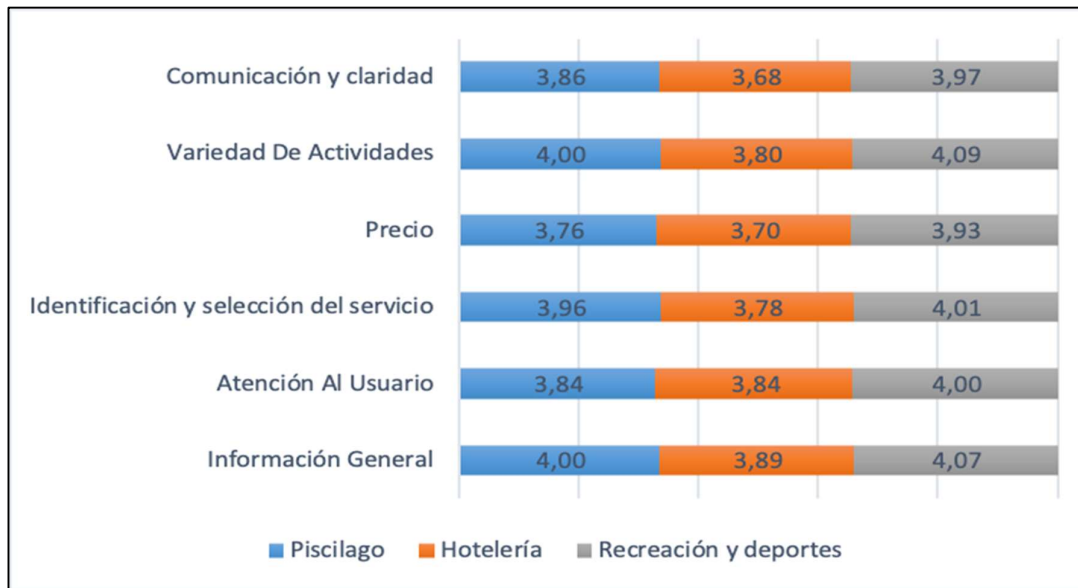
*Nota.* Elaboración Propia.

Los encuestados consideran favorable la incorporación de nuevos servicios, destacando el rafting como una opción atractiva. Sin embargo, aún hay oportunidades de mejora en la comunicación personalizada, ya que una mayoría (49 personas) no ha recibido este tipo de contacto. Fortalecer estos canales será clave para mejorar la cercanía con los clientes y ampliar la cobertura.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- **Calidad:**

*Figura 15* Matriz de valoración de la calidad en los servicios ofrecidos

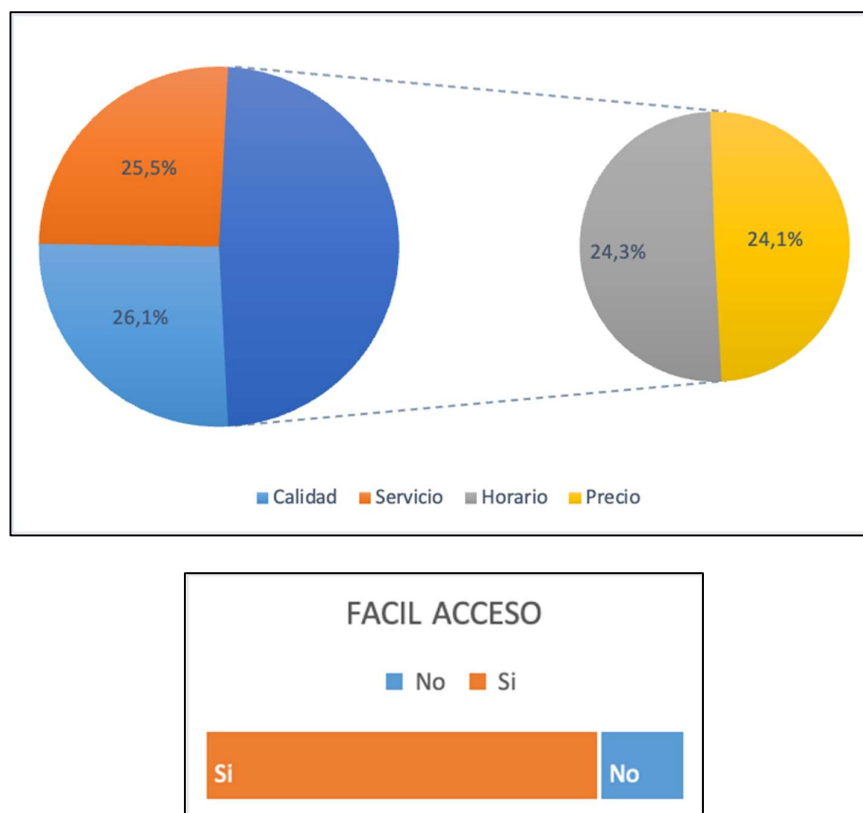


*Nota.* Elaboración Propia.

En general, los servicios de Recreación y Deportes recibieron las calificaciones más altas, especialmente en Variedad de actividades e Información general. Hotelería y Piscilago tuvieron evaluaciones similares en la mayoría de las categorías, con Piscilago obteniendo ligeramente mejores calificaciones en Precio y Variedad de actividades.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Figura 16 Aspectos relevantes en la compra y acceso a los servicios*



*Nota.* Elaboración Propia

Los jóvenes dan prioridad al momento de comprar a la calidad como primer factor clave para tomar la decisión, seguido por el servicio que en términos globales está relacionado con la atención al cliente. Los aspectos de horario y precio pasan a un segundo plano. En cuanto a la percepción de acceso al portafolio, el 82% de los encuestados consideran que es fácil.

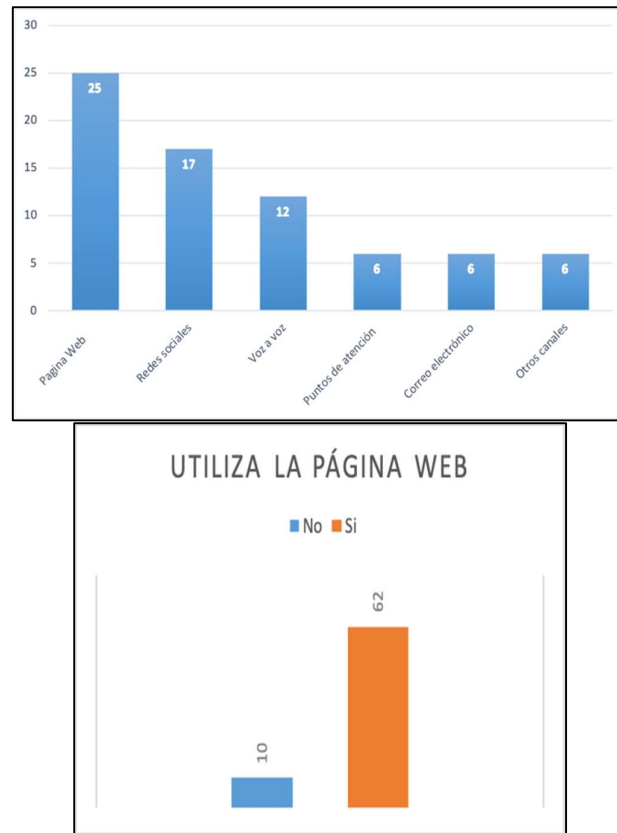
- **Canales**

Por medio de los canales de comunicación se puede facilitar el intercambio de información, ideas, emociones entre la empresa y el consumidor, permitiendo fortalecer las relaciones y las experiencias de ambas partes.

Dentro del instrumento se validó la siguiente información:

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Figura 17 Medios por los que conoció de los servicios y uso de la página web*

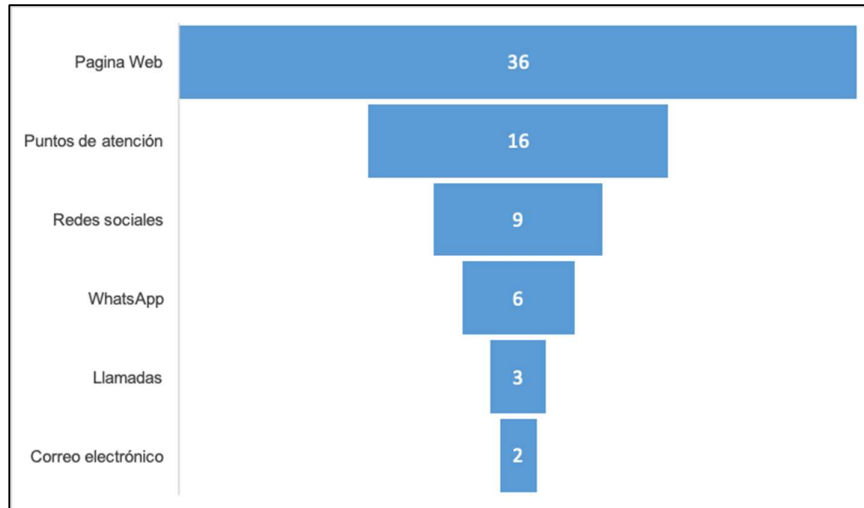


*Nota. Elaboración Propia.*

Forma inicial de cómo se enteró de Colsubsidio y sus servicios, se puede evidenciar en la gráfica que la página web es el canal más utilizado para obtener información, y ampliar los conceptos de los servicios ofrecidos.

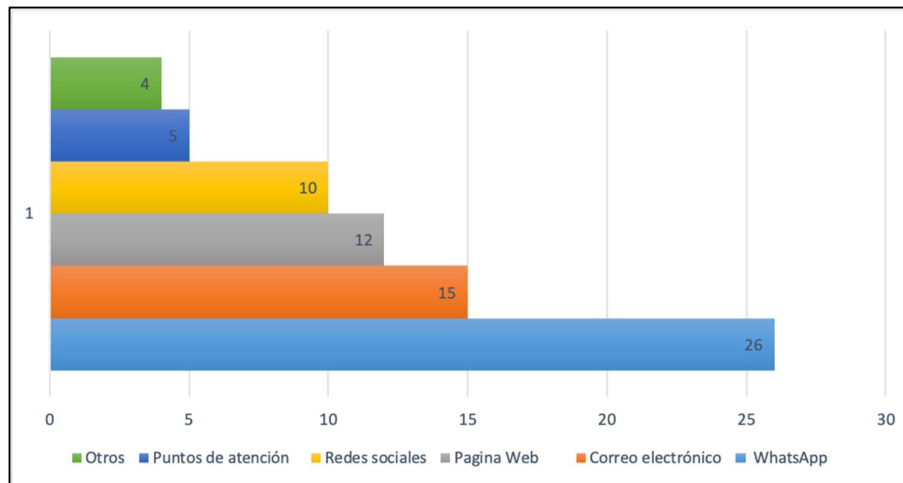
## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

**Figura 18** Canal que proporciona información completa y detallada



Nota. Elaboración Propia.

**Figura 19** Por qué medio prefiere recibir información de interés



Nota. Elaboración Propia

En la actualidad vemos como los jóvenes prefieren utilizar WhatsApp como medio para recibir información dentro de la agilidad, flexibilidad y accesibilidad de la información.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- **Comunicación con el usuario**

En esta sección los afiliados dan sus respuestas abiertamente sobre lo más valioso, donde encuentran dificultades y las sugerencias y comentarios en general.

*Tabla 5 Aspectos más valiosos para los afiliados*

PORTAFOLIO	ATENCIÓN AL USUARIO	LOGÍSTICA	PROCESOS
Calidad del servicio Precio Variedad servicios Cursos y practicas libres Escuelas Deportivas	Aprendizaje Beneficio Familiares Bienestar Comodidad Buen Trato	Horarios Ubicación	Cumplidos Personal Capacitado Profesionales Espacios Amplios
<b>58%</b>	<b>31%</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>

*Nota.* Elaboración Propia.

De acuerdo con los resultados, se observa que, al momento de comprar los servicios de recreación y turismo, para los jóvenes lo que más importancia tiene es; el portafolio, lo que incluye la calidad del servicio, los precios y variedad de las actividades, seguido de la atención al cliente.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Tabla 6 Dificultades al usar los servicios de recreación y turismo*

CANALES	PORTAFOLIO	PROCESOS	LOGÍSTICA	OTROS
Desconocimiento de beneficios como afiliado	Mejorar disponibilidad de servicios	Mejorar proceso de reservas	Mejorar la comida	No ha utilizado los servicios
Dificultades con la página web	Mas opciones de interés en el portafolio	Mejorar tiempos (cambios)	Dificultad en los desplazamientos	
Facilitar acceso a descuentos	Verificar capacidad de Piscilago	Facilitar el proceso de compra	Mayor flexibilidad para los acompañantes	
Falta de información		Facilitar pagos por internet	Mejorar locaciones (Baños)	
Mejorar comunicación con el cliente		Mejorar filas en puntos de pago		
Renovar canal telefónico		Mejorar horarios de atención en hoteles		
<b>33%</b>	<b>21%</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>	<b>22%</b>

*Nota.* Elaboración Propia.

Las mayores dificultades que encuentran los afiliados son con los canales de comunicación y dificultad para acceder a la información; la disponibilidad de los servicios y los procesos internos para inscripciones y pagos.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Tabla 7 Sugerencias y comentarios de los afiliados*

CANALES	PORTAFOLIO	PROCESOS	OTROS
Mejorar canales de comunicación e información Mejorar servicio al cliente	Mayor oferta de cupos y horarios  Abrir sedes competitivas al sur Destinos más cerca al hogar de los afiliados Expandir e innovar opciones Proponer más actividades empresariales	Mejorar procesos de inscripción  Agilizar tiempo en las atracciones Capacidad de los lugares Mejorar logística  Mejorar accesibilidad	Tienen un buen servicio
	Pet friendly	Mejorar procesos de reservas	
<b>22%</b>	<b>18%</b>	<b>13%</b>	<b>47%</b>

*Nota.* Elaboración Propia.

Los afiliados sugieren mejorar los canales de comunicación y la atención al cliente, ampliar oferta de servicios, expandirse a lugares estratégicos en la zona sur de la ciudad y donde este el mayor número de afiliados.

## 8.2 Análisis cualitativo

Dentro de la investigación se llevaron a cabo 3 sesiones de entrevistas con líderes de Colsubsidio los cuáles nos dieron a conocer el reto y los puntos clave para tener en cuenta dentro de las unidades de comunicación, hotelería y recreación las cuales fueron:

- Sesión 1. Presentación del reto: Juan Manuel Bottia Calderón, Líder de Innovación.  
Duración: 1 Hora
- Sesión 2. Holman Rojas, Líder comunicaciones hotelería y recreación. Duración: 1 Hora
- Sesión 3. Carolina Perdomo, Líder de experiencia del cliente. Duración: 1 Hora

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

Dentro de los puntos claves podemos encontrar canales de comunicación, estrategias de personalización, medición de la satisfacción, proyectos ambientales, oportunidades para el futuro, fidelización y retención y PQRS y calidad del servicio, los cuales son indispensables para generar estrategias en la divulgación del portafolio de hotelería y servicios de recreación al segmento de jóvenes afiliados, los cuales se profundizan a continuación en la tabla 8.

*Tabla 8 Entrevista líderes de Colsubsidio*

TEMA	DESCRIPCIÓN
ENTREVISTA CON HOLMAN ROJAS	Holman Rojas, líder de comunicaciones en recreación de Colsubsidio, brindó información clave sobre los canales de comunicación para jóvenes en una entrevista el 3 de mayo de 2024.
CANALES DE COMUNICACIÓN	La entrevista analizó los canales de divulgación de Colsubsidio, destacando el alcance masivo de estrategias ATL y la efectividad de estrategias BTL personalizadas, como correos y mensajes, para mejorar la experiencia de los afiliados.
ESTRATEGIAS DE PERSONALIZACIÓN	Colsubsidio utiliza bases de datos, georreferenciación y análisis de tendencias de consumo para adaptar sus servicios a las necesidades de cada afiliado, optimizando su experiencia y fortaleciendo la fidelización.
MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN	Colsubsidio evalúa la satisfacción del cliente con encuestas en Qualtrics y la metodología NPS, analizando la experiencia antes, durante y después del servicio. También monitorea quejas y sugerencias a través de las PQRS para identificar áreas de mejora.
PROYECTOS AMBIENTALES	Colsubsidio ha lanzado nuevos proyectos para los jóvenes, como el Glamping en Paipa y el Hotel Alcaraván, que permiten a los usuarios disfrutar de la naturaleza. Estos proyectos están alineados con la sostenibilidad y el contacto con el medio ambiente.
OPORTUNIDADES PARA EL FUTURO	La falta de información sobre futuros proyectos puede representar una oportunidad para mejorar la comunicación con los usuarios. Además, se sugiere recibir y desarrollar nuevas iniciativas en este ámbito para mantener la innovación y la satisfacción del cliente.
FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN	Existen oportunidades para mejorar las estrategias de fidelización y retención específicamente en el segmento de jóvenes.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### PQRS Y CALIDAD DEL SERVICIO

Se identificó una “crisis de éxito” en temporadas altas debido a la alta demanda en recreación y deportes. La falta de datos sobre capacidad operativa representa una oportunidad para optimizar la oferta y mejorar la experiencia del usuario.

*Nota.* Elaboración Propia.

### 8.3 Oportunidades de mejora

- **Calidad en el Servicio:** Proporcionar un servicio eficiente, rápido y práctico es una expectativa clave para los afiliados jóvenes, quienes priorizan la calidad como un factor determinante en sus decisiones. La percepción general sobre la calidad es positiva, pero persisten oportunidades de mejora relacionadas con la atención al cliente, la fluidez en los procesos y la consistencia en la prestación de los servicios. Estas brechas afectan la experiencia global del usuario y representan un área crítica para fortalecer la confianza y satisfacción de los afiliados.
- **Comunicación Personalizada:** Existe una distancia o desconexión entre la empresa y sus afiliados, derivada de la falta de estrategias efectivas para personalizar la comunicación. Este aspecto limita la capacidad de generar un vínculo más cercano con los jóvenes, quienes esperan que la información y los mensajes que reciben estén alineados con sus intereses y necesidades específicas. La ausencia de una comunicación personalizada afecta la percepción de la empresa como una entidad que comprende y atiende las demandas de este segmento, lo que puede incidir negativamente en su experiencia y fidelidad.
- **Canales de Atención:** Aunque los canales digitales son ampliamente utilizados, no cumplen con las expectativas de los jóvenes en cuanto a facilidad de uso, accesibilidad y efectividad. La página web, que representa una de las principales herramientas para la interacción, presenta limitaciones que dificultan la obtención de

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

información clara y la realización de trámites de manera ágil. Estas deficiencias en los canales de atención generan barreras que impactan la relación entre los afiliados y la empresa, lo que subraya la necesidad de optimizarlos para ofrecer una experiencia más satisfactoria.

- **Información Oportuna:** La entrega de información relevante y actualizada en tiempo real es una necesidad prioritaria para los afiliados jóvenes, quienes valoran la inmediatez y precisión en la comunicación. Las dificultades para acceder a datos actualizados o la demora en la transmisión de cambios afectan la experiencia del usuario, lo que puede generar una percepción negativa sobre la capacidad de la empresa para responder de manera efectiva a sus necesidades. Esta brecha resalta la importancia de establecer mecanismos que aseguren la disponibilidad de información precisa y oportuna en todo momento.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### 9. Propuesta de solución al reto

En este capítulo se presenta la propuesta de solución al desafío planteado por Colsubsidio, cuyo objetivo es abordar la pregunta central del planteamiento del problema, definida de la siguiente manera: *¿Cómo divulgar el portafolio de servicios de la caja a los diferentes segmentos de afiliados alineando la oferta, el mensaje y el canal según sus necesidades reales?*

#### 9.1 Identificación de brechas

A partir de los resultados obtenidos en la investigación realizada a los afiliados jóvenes de Colsubsidio en las sedes de El Cubo, Colina y Bella Vista, con la participación de 72 personas encuestadas y 3 entrevistas a personal directivo de Colsubsidio, se identificaron las principales brechas en la divulgación de los servicios de recreación y turismo dirigidos a este grupo. En la Tabla 9 se presentarán dichas brechas junto con las propuestas de solución, con el fin de desarrollar un plan estratégico que contribuya a mejorar la comunicación de estos servicios dentro de la caja de compensación.

*Tabla 9 Brechas y estrategias de divulgación de los servicios de recreación y turismo*

Brecha	Estrategia	Propósito
<b>Calidad en el servicio</b>	Cultura centrada en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fomentar Customer Centric:</b> Cultura organizacional donde el afiliado es el centro de cada decisión, proceso, acción y servicios de Colsubsidio, Los equipos deben diseñar estrategias personalizadas que reflejen el compromiso con el bienestar de los afiliados y la calidad en los servicios.</li> <li>• <b>Mejora la experiencia de los jóvenes afiliados:</b> En cada punto de contacto con la marca, desde el primer</li> </ul>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

		<p>acercamiento hasta el seguimiento post servicio. Implementando una estrategia de mejora enfocada en sus expectativas, aumentando así su nivel de satisfacción, compromiso y fidelidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diferenciación con la competencia:</b> Mediante propuestas de valor relevantes, basadas en una comprensión profunda de las necesidades del afiliado y adaptadas a los canales que más utiliza. Esto fortalece el posicionamiento de Colsubsidio como una entidad cercana, innovadora y orientada al usuario.</li> </ul>
<p><b>Comunicación personalizada</b></p>	<p>Creación de una comunidad en WhatsApp</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promoción segmentada de eventos y actividades:</b> a través de mensajes personalizados, Colsubsidio puede enviar información relevante según intereses (viajes, conciertos, deportes, etc.), lo que aumenta la participación juvenil en las actividades recreativas y turísticas.</li> <li>• <b>Interacción directa y rápida con los jóvenes:</b> La comunidad permite resolver dudas en tiempo real, recibir retroalimentación y generar conversaciones que fortalezcan el vínculo con los afiliados jóvenes, mejorando su experiencia y sentido de pertenencia.</li> <li>• <b>Activación de campañas y reservas inmediatas:</b> Mediante mensajes interactivos (como botones o enlaces), los jóvenes pueden inscribirse o reservar cupos a planes turísticos y recreativos de forma sencilla, lo que facilita la conversión y reduce la deserción en la inscripción a eventos.</li> </ul>
<p><b>Canales de atención</b></p>	<p>Creación de Chat Bot en página web</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atención inmediata y disponible 24/7:</b> Los afiliados jóvenes podrán consultar servicios, tarifas, eventos y</li> </ul>

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

		<p>realizar reservas en cualquier momento, sin necesidad de asistencia humana inmediata.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejora de la experiencia del usuario:</b> Al ofrecer respuestas rápidas, personalizadas y lenguaje juvenil, se mejora la percepción del servicio y se fortalece el vínculo con los jóvenes.</li> <li>• <b>Facilitación de procesos de reserva y consulta:</b> A través de opciones automáticas (“Ver actividades”, “Reservar”, “Beneficios”), los usuarios podrán interactuar de forma ágil y efectiva con la oferta de servicios.</li> </ul>
<p><b>Información oportuna</b></p>	<p>Implementar un canal de difusión en Instagram</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ampliación del alcance de la comunicación:</b> A través de reels, historias y el canal de difusión, Colsubsidio podrá enviar mensajes de manera masiva y directa, sin depender del algoritmo de la plataforma.</li> <li>• <b>Generación de engagement con los jóvenes:</b> El contenido visual y dinámico, como encuestas interactivas, concursos y videos de experiencias, fortalecerá la conexión emocional con los afiliados jóvenes.</li> <li>• <b>Alineación del contenido a intereses segmentados:</b> Publicaciones diferenciadas (bienestar, aventura, deporte, cultura) permitirán personalizar la comunicación, aumentando la relevancia del mensaje para cada segmento.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

### 9.2 Estrategias de divulgación

En el análisis realizado, se identificaron diversas brechas en la divulgación de los servicios de recreación y turismo dirigidos a los jóvenes afiliados de Colsubsidio. Para

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

abordar estas brechas, se proponen estrategias orientadas a mejorar aspectos clave como la comunicación personalizada, la calidad en el servicio, los canales de atención y la disponibilidad de información oportuna. Las soluciones planteadas tienen como objetivo optimizar la experiencia de los afiliados, fomentando una comunicación más eficiente y directa, lo que permitirá una mayor efectividad en la difusión de los servicios ofrecidos por la caja de compensación.

### 9.2.1 Customer Centric

Las marcas que adoptan la metodología del Customer centric logran conectarse verdaderamente con los clientes, no se trata solo de vender, sino de construir relaciones duraderas; Para ello, deben integrar la experiencia del cliente en su cultura empresarial, ya que no es un plus, sino el corazón de su propuesta de valor, (Hurtado Ibarra, 2025).

Otra de las brechas identificadas es la calidad en el servicio, por tanto, se propone la estrategia de divulgación de los servicios de recreación y turismo para los afiliados jóvenes, implementar un Customer centric; donde Colsubsidio ubica a sus afiliados en el centro de las operaciones, lo que le permitirá destacarse frente a otras cajas de compensación familiar al cerrar brechas sociales y consolidarse como la empresa social de los colombianos, generando mayor conexión, fidelización y reputación en sus afiliados.

- **Propuesta para la puesta en marcha**

El desarrollo de un enfoque Customer Centric en la estrategia de divulgación de los servicios de recreación y turismo para los afiliados jóvenes, propone fomentar una cultura de servicio y experiencia de clientes y desarrollar habilidades de Customer centric

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

en los servicios B2C y B2B en todos los colaboradores que tienen atención directa con los afiliados e implementar calificaciones al finalizar un servicio.

En ese sentido es fundamental crear experiencias de cliente coherentes y satisfactorias, mejorando así la relación cliente-empresa y contribuyendo al éxito a largo plazo. Los pasos propuestos para la puesta en marcha de un Customer Centric se encuentran en la tabla 10.

*Tabla 10 Propuesta para ejecutar el Customer Centric de Colsubsidio*

ETAPA	DESCRIPCIÓN
<b>Propósito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar de forma precisa necesidades, expectativas y preferencias de los jóvenes afiliados.</li> <li>• Optimizar la oferta de valor, comunicación y servicios según sus necesidades reales.</li> <li>• Fomentar en el personal una cultura empresarial de Customer Centric.</li> </ul>
<b>Identificar perfil del afiliado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución segmentada de afiliados por sector de la ciudad.</li> <li>• Capacidad máxima instalada de los servicios de recreación y turismo desagregada por sectores de la ciudad.</li> <li>• Proyección de cobertura de afiliados en los servicios de recreación y turismo que desea impactar Colsubsidio.</li> </ul>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la capacidad adquisitiva segmentada por categorías socioeconómicas y grupos de familias.</li> </ul>
<b>Capacitar al personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar habilidades del Customer centric dentro del personal.</li> <li>• Generar empatía con los afiliados y sus necesidades.</li> </ul>
<b>Comunicación asertiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad y transparencia de la información.</li> <li>• Información comprensible, útil y oportuna.</li> <li>• Canales de comunicación con atención personalizada y cálida.</li> </ul>
<b>Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir los tiempos de respuestas.</li> <li>• Capacitar al personal en brindar soluciones de forma oportuna.</li> <li>• Simplificar procesos para dar respuestas oportunas a los afiliados.</li> </ul>
<b>Anticipación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar oportunidades y áreas de mejora.</li> <li>• Optimización de la infraestructura física, para diversificar y expandir el portafolio de servicios.</li> <li>• Ajustar la oferta del portafolio acuerdo con las necesidades y expectativas reales de los afiliados.</li> <li>• Generar ofertas atractivas vs la competencia.</li> </ul>
<b>Fidelización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar beneficios exclusivos a clientes frecuentes.</li> </ul>

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseñar promociones para atraer nuevos usuarios de servicios.</li> <li>• Rediseñar promociones atractivas frente a la competencia.</li> <li>• Adaptar calificaciones de satisfacción al finalizar el uso del servicio de recreación y turismo.</li> </ul>
<p><b>Tecnologías y automatización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chatbot.</li> <li>• WhatsApp.</li> <li>• Instagram.</li> <li>• Redes sociales.</li> <li>• Encuestas de satisfacción.</li> <li>• Ingreso de los afiliados a los servicios previa validación en el sistema.</li> <li>• Simplificar y automatizar procesos de pagos mediante el uso de módulos funcionales de autoservicio.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

- **Recursos para la ejecución.**
  - **El recurso humano:** El proyecto requiere la conformación de un equipo interdisciplinario especializado con experiencia en la estrategia Customer Centric; de ingenieros industriales, sistemas, análisis de datos, marketing, recreación, hotelería, servicio al cliente y gestión de clubes y blocs. Este equipo será responsable de liderar procesos de formación y capacitación del

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

talento humano en todos los niveles de Colsubsidio, garantizando que la experiencia del cliente se convierta en el eje central de las decisiones y estrategias organizacionales, asegurando así una implementación integral alineada a los objetivos institucionales.

- **El recurso tecnológico:** Se requiere la adopción de un sistema CRM con enfoque Customer centric que permita capturar, centralizar y analizar la información relevante de los afiliados, este sistema debe facilitar el monitoreo continuo de las interacciones, puntos de contactos, posibilitando identificación de oportunidades de mejora en tiempo real, debe impulsar la iteración constante de procesos, contenidos y servicios con base en las necesidades, percepciones y comportamientos del usuario. Esto es clave para potencializar la cultura organizacional orientada a la innovación, permitiendo que las decisiones estratégicas se sustenten en datos reales del cliente y generen experiencias significativas, personalizadas y consistentes en todos los canales de atención.
- **El recurso económico** Presupuesto asignado para la adquisición de sistema CRM y honorarios del equipo interdisciplinario especializado.
- **Métricas de seguimiento y control**

Con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, se han definido una serie de indicadores clave que permitirán medir el impacto y la efectividad de las acciones implementadas.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Tabla 11 Métricas de seguimiento y control del Customer Centric de Colsubsidio*

CONTROL	DESCRIPCIÓN
<p><b>Trafico operativo por sedes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt;15% de visitas en cada sede respecto al mes anterior, mide la percepción de los usuarios en cuanto a la disponibilidad de los servicios, por tanto, permite analizar y verificar cuantas personas visitan cada sede, identificar sedes con mayor y menor afluencia.</li> <li>• Ayuda para optimizar recursos, personal, horarios y servicios según el nivel de uso real y mejorar la eficiencia en atención y planificación operativa.</li> </ul>
<p><b>Cobertura de servicios por sedes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento mensual del 10-20% de los servicios</li> <li>• Determina si la oferta del portafolio es adecuada en la zona respecto a la demanda potencial, Evalúa la equidad y suficiencia de la oferta de servicios</li> <li>• Detecta las zonas y servicios con sobredemanda o infrautilización de los recursos disponibles.</li> </ul>
<p><b>Ocupación de la infraestructura</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt;150 participantes por servicios semanales</li> <li>• Mide la eficiencia de los espacios disponibles, Identifica la cantidad de horas, los horarios y espacios disponibles para ofertar nuevos servicios según la ocupación real de las infraestructuras.</li> </ul>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

**Frecuencia en los servicios**

- >60% de Recurrencia en los servicios por mes, refleja el impacto de las estrategias de fidelización o ampliación de cobertura.
- Valida la participación de los afiliados. Identifica comportamientos de uso repetitivo o esporádicos.

**Diversificación del  
portafolio de servicios**

- <10 en servicios por categorías, Identifica el equilibrio y variabilidad en la oferta de servicios de las categorías del portafolio, concentración o subrepresentación de los servicios, Detecta oportunidades de expansión en categorías con poca representación
- Apoya decisiones de reestructuración y diseño de las ofertas del portafolio de servicios.

**Distribución real de  
servicios hoteleros**

- Ocupación hotelera semanal < 50%
- Satisfacción del servicio >90%
- Permite identificar brechas de coberturas de un determinado hotel o segmentos poblacionales, Sirve para ajustar la oferta según la demanda real por segmentos de afiliados y fechas.
- Sirve como base para optimizar la planificación y temporalidad de los servicios y generar estrategias de beneficios, fidelización o nuevos servicios.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES



<p><b>Conocimiento en Customer Centric</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt;80% de personas capacitadas en enfoque al cliente del total de colaboradores, evalúa el nivel de dominio del personal en metodología Customer centric</li> </ul>
<p><b>Satisfacción del cliente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoger mínimo 20 encuestas semanalmente de cada uno de los servicios prestados, permite identificar la satisfacción de los usuarios, puntos de mejoras y cuellos de botella que pudiesen existir para ajustar y mejorar los servicios prestados.</li> <li>• Apoya en la identificación las emociones de los afiliados, fortalecer la relación con ellos y optimizar su percepción y experiencia frente a los servicios.</li> </ul>
<p><b>Nuevas tecnologías</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar 15 módulos funcionales de autoservicios en los puntos con mayor cantidad de usuarios y servicios del portafolio de recreación y turismo</li> </ul>
<p><b>Verificación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar semanalmente las métricas de seguimiento y control para identificar oportunidades de mejora, proponer e implementar acciones que reduzcan las inconformidades o necesidades de los afiliados. Asimismo, realizar reuniones mensuales, o a necesidad, para evaluar la efectividad de las acciones ejecutadas.</li> </ul>

*Nota* Elaboración propia.

A continuación, presentamos un ejemplo del viaje del usuario en los servicios de natación de Colsubsidio, para ello se establece el perfil del afiliado y sus necesidades y se realiza el Customer Journey map de la experiencia de los servicios de natación en Colsubsidio.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

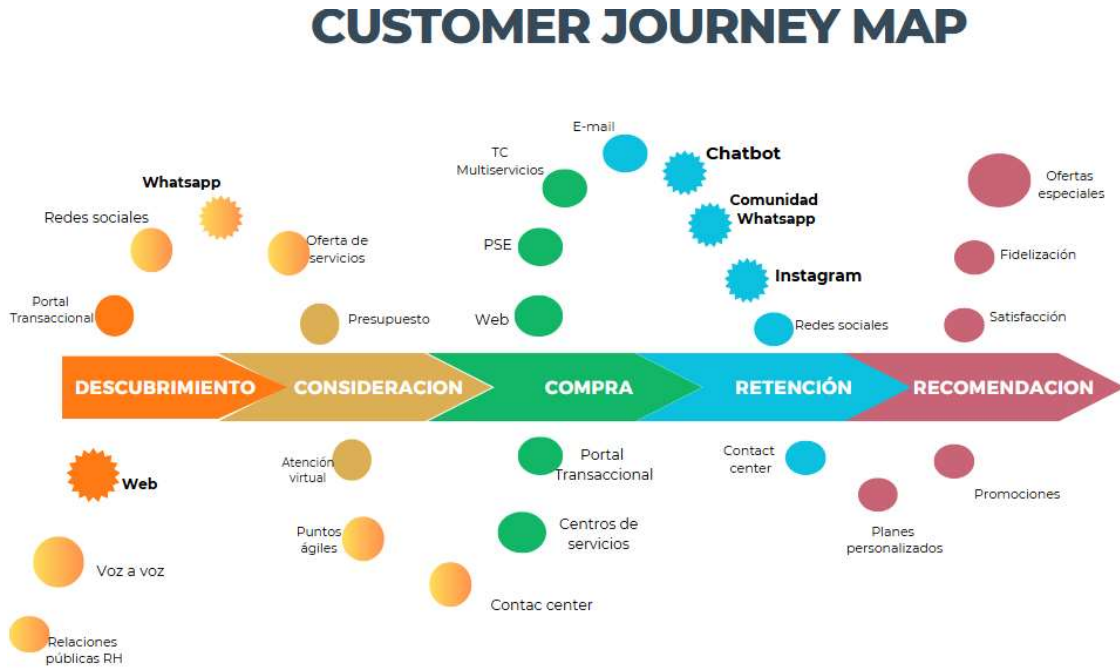
*Tabla 12 Perfil del afiliado*

<b>CUSTOMER JOURNEY MAP</b> 		
Servicios de Natación en Colsubsidio Perfil del afiliado: Andrey Rodríguez		
Edad: 28 AÑOS Estado civil: soltero, sin hijos Ocupación: Asesor comercial, Empleado dependiente Ingresos: Medio (categoría B) Disponibilidad: Mañanas o tardes, dependiendo del turno laboral Comportamiento digital: Activo en redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook) y usa su celular para informarse, reservar clases, consultar reseñas.		
<b>Objetivo:</b> Aprender o perfeccionar su técnica de natación para cuidar su salud, reducir el estrés y mantenerse activo de forma divertida, en un lugar cómodo, confiable y con horarios flexibles.	<b>Motivaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentirse en control de su bienestar físico y mental</li> <li>• Dominar una habilidad que le dé confianza y libertad</li> <li>• Invertir en su bienestar como prioridad.</li> </ul>	<b>Puntos de dolor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de compatibilidad horaria con su trabajo</li> <li>• Inseguridad o desconfianza en la calidad del servicio</li> <li>• Percepción de que es un “gasto extra” no prioritario.</li> </ul> 
<b>Criterios para elegir un centro de natación:</b> Instalaciones cómodas y limpias, Profesores capacitados y trato amable, Buen servicio al cliente, Flexibilidad horaria, Ubicación accesible desde su trabajo o casa, Posibilidad de reservar, agendar y pagar desde el celular		

*Nota.* Elaboración propia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

Figura 20 Customer Journey Map



Nota. Elaboración propia.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

Figura 21 Customer Journey map con enfoque en el cliente



Nota. Elaboración propia.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### 9.2.2 Comunidad en WhatsApp

La brecha de comunicación personalizada identificada en la investigación resalta la necesidad de mejorar la interacción entre Colsubsidio y sus afiliados. A través de canales como WhatsApp, la institución puede establecer una comunicación directa y personalizada, lo que permite segmentar la información según los intereses y necesidades de los usuarios. Este enfoque no solo optimiza la difusión de servicios relevantes, sino que también ofrece un espacio para resolver dudas, fomentar la participación y mantener un contacto constante con los afiliados, mejorando así la relación con la institución y ofreciendo una experiencia más satisfactoria.

Según la empresa Meta, las comunidades tienen como objetivo “elevar el nivel de cómo las organizaciones se comunican con un nivel de privacidad y seguridad que no se encuentra en ningún otro lugar” (Mundo, 2022). Por ello, han diseñado comunidades en WhatsApp que permiten mejorar la dinámica de los grupos, facilitando la creación de subgrupos, varios hilos de conversación y notificaciones por avisos. Este tipo de canal proporciona una experiencia más personalizada para los afiliados.

Los resultados de la investigación demuestran que, en su mayoría, los afiliados prefieren recibir información a través de WhatsApp, ya que les ofrece un acceso inmediato, claro y personalizado a la información, lo cual fortalece la relación con la caja de compensación y mejora continuamente la experiencia de los usuarios.

- **Propuesta para la puesta en marcha**

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

En el marco de la estrategia de divulgación de los servicios de recreación y turismo para los afiliados jóvenes, la implementación de una comunidad en WhatsApp se presenta como una herramienta clave para fortalecer la comunicación, generar interacción y brindar información relevante de manera ágil. La siguiente tabla describe los aspectos esenciales para la creación y gestión de esta comunidad, asegurando una estructura clara, normas de convivencia y estrategias efectivas de contenido y participación.

*Tabla 13 Propuesta para ejecutar una Comunidad en WhatsApp de Colsubsidio*

<b>ETAPA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Propósito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar una relación más personalizada con los afiliados jóvenes.</li> <li>• Brindar información clara y ágil sobre los servicios de turismo y recreación.</li> </ul>
<b>Público interés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentar por intereses: jóvenes que buscan turismo, eventos deportivos, descuentos en entretenimiento, etc.</li> <li>• Ofrecer experiencias personalizadas según sus preferencias.</li> </ul>
<b>Crear grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre atractivo: Comunidad Colsubsidio Recreación y Turismo</li> <li>• Imagen de perfil y descripción: Logo oficial + breve descripción del propósito.</li> </ul>

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir subgrupos dentro de la comunidad, por ejemplo: viajes, turismo, deportes, bienestar, y otros.</li> <li>Establecer administradores que gestionen cada grupo.</li> </ul>
<b>Promoción y difusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anunciar la comunidad en redes sociales, correos, carteles en puntos físicos.</li> <li>Ofrecer incentivos (descuentos exclusivos, sorteos) para atraer miembros.</li> </ul>
<b>Reglas y normas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir reglas de convivencia y frecuencia de publicación.</li> <li>Regular los temas permitidos para evitar desinformación o spam.</li> </ul>
<b>Generar contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicar contenido atractivo como: Promociones de paquetes turísticos, fechas de eventos deportivos o culturales, información sobre beneficios exclusivos y recordatorios de fechas clave.</li> </ul>
<b>Participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer encuestas para conocer intereses.</li> <li>Organizar concursos para incentivar la interacción.</li> <li>Responder dudas de afiliados de manera rápida.</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de *WhatsApp user manual*, por *Papercut's* (2024). [www.pclpublications.com](http://www.pclpublications.com)

- Recursos para la ejecución**
  - El recurso humano** es clave para el éxito de la comunidad en WhatsApp, ya que permite una gestión organizada, modera contenidos para evitar desinformación y

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- crea publicaciones atractivas que fomentan la participación. Además, garantiza una atención eficiente a los afiliados y analiza métricas para mejorar continuamente la estrategia. Sin un equipo dedicado, la comunidad no funcionaría de manera efectiva ni cumpliría su propósito.
- **El recurso tecnológico** es fundamental para optimizar la gestión de la comunidad en WhatsApp, permitiendo una comunicación ágil y eficiente. Herramientas como WhatsApp Business facilitan la automatización de respuestas y la segmentación de mensajes, mientras que plataformas como Google Drive ayuda a organizar contenido y coordinar al equipo.
  - **El recurso de comunicación y contenidos** es esencial para que la comunidad en WhatsApp sea atractiva y mantenga el interés de los afiliados. Un buen manejo del tono de comunicación genera confianza y cercanía, mientras que un calendario de publicaciones garantiza una difusión constante y organizada de la información.
  - **Los recursos estratégicos** son clave para que la comunidad en WhatsApp funcione de manera efectiva y cumpla sus objetivos. Definir metas claras permite medir el impacto y ajustar las acciones según la participación de los afiliados. Además, el monitoreo y la evaluación a través de métricas ayudan a identificar qué estrategias funcionan mejor y cómo optimizar la interacción. Sin planificación y seguimiento, la comunidad podría volverse desorganizada y perder su propósito.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- **Métricas de seguimiento y control**

Con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, se han definido una serie de indicadores clave que permitirán medir el impacto y la efectividad de las acciones implementadas.

*Tabla 14 Indicadores Comunidad en WhatsApp*

<b>CONTROL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Nivel de satisfacción	≥80% en encuestas de satisfacción, mide la percepción del público objetivo sobre los servicios
Incremento en el uso de servicios	Aumento mensual del 10- 15% refleja el impacto real de las estrategias de divulgación
Tasa de conversión de campañas	≥10% de los visualizadores se convierten en miembros mide la efectividad de la comunicación y el llamado a la acción
Tasa de interacción por público	≥15% de interacción respecto al total de miembros evalúa el interés y la participación en el contenido generado
Participación en actividades	≥100 participantes por actividad fomentan el vínculo entre la comunidad y los servicios

*Nota.* Elaboración propia.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### 9.2.3 Canal de difusión en Instagram:

Instagram, con más de 20,05 millones de usuarios activos en Colombia (**Juan Carlos Mejía Llano, 2024**), representa una de las redes sociales más influyentes para conectar con públicos jóvenes. Su naturaleza visual, dinámica y altamente interactiva permite a las marcas construir relaciones sólidas con sus comunidades a través de contenido atractivo y personalizado.

En el marco de la estrategia de divulgación de los servicios de recreación y turismo de Colsubsidio, la implementación de un canal de difusión en Instagram se posiciona como una solución eficaz para mitigar los vacíos actuales en la comunicación oportuna, ampliar el alcance de los mensajes clave y generar una conexión emocional con los afiliados jóvenes. Además, facilita la creación de un ecosistema de comunicación coherente y eficaz que fortalece la visibilidad y el posicionamiento de la oferta institucional.

- **Propuesta para la puesta en marcha**

El canal de difusión en Instagram se enfoca en la creación de un espacio oficial desde el cual se pueda comunicar de manera masiva y segmentada, utilizando las funciones actuales de la plataforma como historias, reels, carruseles y el canal de difusión (broadcast channel). Este último permite enviar contenido directo a los seguidores que se sumen voluntariamente al canal, asegurando que los mensajes lleguen sin interferencias del algoritmo.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Tabla 15 Propuesta para ejecutar un canal de difusión en Instagram de Colsubsidio*

<b>ETAPA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Propósito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar de manera ágil y atractiva sobre servicios de recreación y turismo.</li> <li>• Aumentar el engagement con jóvenes afiliados a través de contenido de valor.</li> </ul>
<b>Creación del canal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activar la función de canal de difusión desde la cuenta oficial de Colsubsidio.</li> <li>• Configurar mensaje de bienvenida y reglas básicas del canal.</li> </ul>
<b>Diseño de contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un calendario editorial con publicaciones visuales: reels de destinos, encuestas interactivas, promociones y experiencias de usuarios.</li> </ul>
<b>Segmentación del público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los intereses y comportamiento de los seguidores para ofrecer contenido personalizado (por ejemplo, bienestar, aventura, deporte, cultura).</li> </ul>
<b>Promoción del canal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anunciar el canal en otras redes, página web y puntos físicos.</li> <li>• Incentivar la suscripción con sorteos o beneficios exclusivos.</li> </ul>

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### Interacción y Feedback

- Usar encuestas, stickers interactivos y mensajes para recoger opiniones.
- Responder comentarios y mensajes de forma oportuna.

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 22** Acciones para ejecutar un canal de difusión en Instagram



*Nota.* Elaboración propia.

El proceso de ejecución de un canal de difusión en Instagram debe seguir una serie de pasos estratégicos para garantizar su efectividad. En primer lugar, es fundamental definir objetivos claros, como aumentar la visibilidad de los servicios, atraer nuevos seguidores o generar tráfico hacia canales específicos. A partir de esos objetivos se deben seleccionar KPI relevantes, como interacciones, alcance, clics o conversiones, que permitan medir el impacto de la estrategia. Posteriormente, se deben utilizar herramientas analíticas como Instagram Insights, Google Analytics o plataformas especializadas (Hootsuite, Sprout Social) para obtener datos precisos sobre el rendimiento del canal. Luego, es importante comparar los datos antes y después de la implementación para identificar cambios y evaluar la efectividad de las acciones tomadas.

Después de analizar los resultados iniciales, se debe examinar el tipo de contenido publicado para identificar cuáles formatos generan mayor interacción (imágenes, videos,

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

historias, reels, etc.). Además, se debe recolectar y analizar el Feedback de la audiencia, incluyendo comentarios, reacciones y mensajes directos, lo cual permite conocer mejor sus intereses y percepciones. Finalmente, con base en toda esta información, se realizan ajustes y optimización de la estrategia, probando nuevos formatos, horarios y enfoques de publicación para mejorar continuamente el rendimiento y generar una experiencia más relevante y atractiva para los afiliados jóvenes de Colsubsidio.

- **Recursos necesarios para la ejecución**
  - **Recurso humano:** Equipo de marketing digital especializado en redes sociales, diseño gráfico y copywriting, encargado de la creación de contenido, administración de la cuenta y análisis de métricas.
  - **Recurso tecnológico:** Herramientas de gestión y análisis como Meta Business Suite, Canva Pro, Metricool o Hootsuite, que permiten programar publicaciones, analizar interacciones y medir resultados.
  - **Recurso económico:** Presupuesto asignado para promoción de publicaciones, campañas de pauta segmentadas y generación de contenido multimedia de alta calidad.
  - **Recurso estratégico y de comunicación:** Lineamientos de marca, manual de identidad visual y lineamientos editoriales para mantener coherencia en el tono, estilo y mensaje.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- **Métricas de seguimiento y control**

*Tabla 16 Métricas de seguimiento y control del canal en Instagram*

<b>CONTROL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Calidad del contenido</b>	Verificar que los textos, imágenes y videos mantengan el estándar visual y comunicativo de Colsubsidio.
<b>Frecuencia de publicación</b>	Asegurar la presencia constante con una frecuencia ideal (mínimo 3 veces por semana).
<b>Resultados</b>	Medir indicadores clave como alcance, interacciones, clics, número de suscripciones al canal, etc.
<b>Consistencia de marca</b>	Validar coherencia con la identidad gráfica y narrativa institucional.
<b>Seguridad y privacidad</b>	Actualizar configuraciones de seguridad y proteger la información de los seguidores.
<b>Cumplimiento normativo</b>	Asegurar que el contenido cumpla con normativas legales, derechos de autor, etc.
<b>Feedback del público</b>	Recoger opiniones y sugerencias de los seguidores para fortalecer la estrategia.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### 9.2.4 Creación de Chatbot

Uno de los principales hallazgos de la investigación fue la necesidad de brindar respuestas rápidas, claras y accesibles sobre los servicios que ofrece Colsubsidio a sus afiliados jóvenes. Esta necesidad se puede abordar eficazmente mediante la implementación de un Chatbot, una herramienta digital que permite automatizar la atención al usuario y mantener disponible la información las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Los chatbots, según Oracle (2023), permiten “mejorar la experiencia del cliente ofreciendo respuestas instantáneas y personalizadas, al tiempo que optimizan los recursos de atención al usuario en las organizaciones”. Esta tecnología, cuando se integra con plataformas como WhatsApp, Facebook Messenger o sitios web institucionales, tiene el potencial de revolucionar la manera en que se comunica la información y se resuelven inquietudes, especialmente entre el público joven, acostumbrado a la inmediatez digital.

La investigación demuestra que los afiliados jóvenes valoran positivamente las herramientas tecnológicas que simplifican el acceso a la información. En particular, expresaron interés por contar con un sistema que les permita consultar servicios, fechas, tarifas, descuentos o procesos de inscripción sin tener que hacer llamadas o esperar atención presencial.

- **Propuesta para la puesta en marcha**

Dentro del plan estratégico de divulgación, el Chatbot se presenta como una solución clave para mejorar la experiencia del usuario, brindar acompañamiento en tiempo real y automatizar procesos de atención básica. A continuación, se detalla la guía para su diseño, desarrollo e integración.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Tabla 17 Propuesta para ejecutar un Chatbot de recreación y turismo en Colsubsidio.*

ETAPA	DESCRIPCIÓN
<b>Propósito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer una atención inmediata y continua sobre los servicios de recreación y turismo.</li> <li>• Disminuir la carga operativa de atención al cliente.</li> <li>• Mejorar la experiencia del usuario a través de automatización y personalización.</li> </ul>
<b>Público interés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliados jóvenes que buscan información clara y rápida sobre eventos, paquetes turísticos, reservas, tarifas y más.</li> <li>• Personas que prefieren canales digitales sobre medios tradicionales.</li> </ul>
<b>Diseño del Chatbot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre amigable: “Colsubot” o “Tu asistente Colsubsidio”.</li> <li>• Lenguaje cercano, juvenil, y respetuoso.</li> <li>• Flujo conversacional intuitivo con botones interactivos.</li> <li>• Opciones clave: “Ver actividades”, “Reservar”, “Beneficios”, “Hablar con asesor”.</li> </ul>
<b>Plataformas de implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WhatsApp Business API.</li> <li>• Página web de Colsubsidio.</li> <li>• Facebook Messenger o Instagram DM.</li> </ul>

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

<b>Promoción y difusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento oficial a través de redes sociales y mailing.</li> <li>• Códigos QR en puntos físicos.</li> <li>• Integración en botones destacados de la web.</li> </ul>
<b>Actualización y mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión mensual del contenido para mantenerlo actualizado.</li> <li>• Ajustes basados en preguntas frecuentes reales.</li> <li>• Incorporación de nuevas funciones según el comportamiento de uso.</li> </ul>
<b>Interacción y retroalimentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agregar opción de calificar la atención del Chatbot.</li> <li>• Permitir comentarios o sugerencias para mejorar el flujo.</li> <li>• Activar redirección a agentes humanos en casos complejos.</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de Guía completa de chatbots (Cahn, 2017).

- **Recursos necesarios para la ejecución**
  - **Recurso humano:** El proyecto necesita un desarrollador web, un diseñador de experiencia de usuario, y un redactor que adapte el lenguaje del Bot al público joven. También es clave el apoyo del equipo de servicios turísticos para validar la información, y la participación de jóvenes afiliados para realizar pruebas y ajustes antes del lanzamiento.
  - **Recurso tecnológico:** Se requiere una plataforma para crear el Chatbot, como Landbot o Dialogflow, además del acceso a la página web de Colsubsidio para

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

su integración. Es importante contar con una base de datos actualizada de los servicios, y, si se hace un desarrollo propio, será necesario un servidor.

- **Recurso económico:** considerar licencias de software, honorarios del equipo profesional y posibles costos de divulgación en medios digitales.

- **Métricas de seguimiento y control**

Con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, se han definido una serie de indicadores clave que permitirán medir el impacto y la efectividad de las acciones implementadas.

*Tabla 18 Indicadores creación Chatbot*

CONTROL	DESCRIPCIÓN
Interacción con usuarios	Mide cuantas personas han usado el Chatbot en un periodo determinado
Tasa de satisfacción del usuario	Se obtiene por medio de encuestas al final de la conversación, evaluando la experiencia.
Numero de reservas o solicitudes generadas	Mide cuantas personas realizaron acciones como consultar, reservar o inscribirse en servicios
Tasa de resolución sin intervención humana	Indica cuantas consultas fueron resueltas sin necesidad de redirigir al usuario a un asesor
Tiempo promedio de uso	Mide cuánto dura cada conversación en promedio


*Nota.* Elaboración propia.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

A continuación, presentamos 3 ejemplos de cómo la implementación de esta propuesta llega a 3 buyer personas de jóvenes afiliadas a Colsubsidio. Para cada uno, se han planteado estrategias de comunicación personalizadas adaptado a las redes sociales donde están activos, con el fin de conectar efectivamente con sus intereses, motivaciones, resolviendo necesidades específicas a través de la oferta de servicios de recreación y turismo de Colsubsidio.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

**Tabla 19** Buyer persona 1. Viajera Millennial

<p><b>Daniela Alves</b></p> 	<p><b>Biografía</b></p>	<p><b>Motivos de compra</b></p>
<p><b>Edad</b> 28</p>	<p>Viajera Millennial, desea escapar de la rutina y explorar lugares cercanos sin gastar mucho dinero</p>	<p>Descubrir lugares únicos sin salir de su presupuesto</p>
<p><b>Ubicación</b> Bogotá</p>	<p><b>Intereses</b></p>	<p>Compartir su estilo de vida viajero en redes sociales</p>
<p><b>Ocupación</b> Diseñadora gráfica Freelance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoturismo</li> <li>• Viajes sostenibles</li> <li>• Fotografía</li> <li>• Redes sociales</li> </ul>	<p>Escapar de la rutina y recargar energías</p>
<p><b>Estado civil</b> Soltera</p>	<p><b>Puntos de dolor</b></p>	<p>Planes de fin de semana, todo incluido</p>
<p><b>Nivel socioeconómico</b> Medio Categoría B</p>	<p>Falta de claridad o acceso a la información del servicio</p>	<p>Fácil reserva</p>
<p><b>Comportamiento Digital</b></p>	<p>Percepción de poca flexibilidad o rigidez en los paquetes turísticos</p>	<p>Precios y contenido atractivos</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instagram</li> <li>• TikTok</li> <li>• YouTube</li> <li>• App viajes</li> </ul>	<p>Sensación de que los planes “no son para jóvenes”.</p>	<p><b>Creencias Limitantes</b></p>
		<p><i>Viajar es un lujo, no una necesidad</i></p>
		<p><i>Seguramente es muy caro o tiene letras pequeñas</i></p>
		<p><i>No tengo con quién ir</i></p>
		<p><i>No tengo tiempo para eso</i></p>
		<p><i>Colsubsidio es solo para planes familiares o para niños</i></p>

Nota. Elaboración propia.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Figura 23* Divulgación personalizada al buyer persona 1



### Escapadas que te revitalizan


¿Crees que Colsubsidio es solo para familias con niños? ¡Es hora de cambiar ese chip! Imagina desconectar del trabajo, olvidarte del celular y recargar energías en la naturaleza. Nuestras escapadas están pensadas para brindarte el descanso que mereces, sin salir de tu presupuesto. Desde caminatas ecológicas hasta días de spa, tenemos opciones para todos los gustos.

Descubre nuestros planes ahora

*Nota.* Elaboración propia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

**Tabla 20** Buyer persona 2. Pareja Aventurera

<p><b>Camila y Andrés</b></p>  <p><b>Edad</b> 24 y 25 años  <b>Ubicación</b> Bogotá  <b>Ocupación</b> Estudiante universitario y Ejecutivo comercial  <b>Estado civil</b> Solteros  <b>Nivel socioeconómico</b> Bajo                  Categoría A</p> <p><b>Comportamiento Digital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instagram</li> <li>• Facebook</li> <li>• Cuentas de Turismo</li> </ul>	<p><b>Biografía</b></p> <p><i>Pareja aventurera busca escapadas de fin de semana a lugares rodeados de naturaleza, caminatas, termales donde puedan conectarse sin preocuparse por los gastos</i></p> <p><b>Intereses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza</li> <li>• Actividades al aire libre</li> <li>• Experiencias nuevas</li> <li>• Planes económicos</li> </ul> <p><b>Puntos de dolor</b></p> <p>Limitaciones económicas reales y percepción de alto costo</p> <p>Falta de información clara y atractiva para su edad y estilo de vida</p> <p>Inseguridad sobre la logística y facilidad para reservar</p>	<p><b>Motivos de compra</b></p> <p><i>Escaparse juntos a la naturaleza sin gastar mucho</i></p> <p><i>Crear recuerdos únicos y compartirlos en redes</i></p> <p><i>Sentir que pueden vivir experiencias especiales, a pesar de su presupuesto</i></p> <p><i>Paquetes con descuentos para afiliados jóvenes, con transporte incluido y a crédito</i></p> <p><b>Creencias Limitantes</b></p> <p><i>Lo barato siempre sale caro</i></p> <p><i>Solo los ricos pueden tener experiencias inolvidables</i></p> <p><i>Los descuentos para afiliados son engañosos</i></p> <p><i>No podemos planear con antelación ni ahorrar lo suficiente</i></p> <p><i>Si algo sale mal, no podremos reclamar o cambiar</i></p>
---	--	--

*Nota.* Elaboración propia.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

*Figura 24* Divulgación personalizada al buyer persona 2



**Tu bienestar es nuestra prioridad**


No dejes que la rutina agobie tu espíritu. Con nuestras escapadas, tendrás la oportunidad de disfrutar de momentos de paz y tranquilidad, rodeado de paisajes que te inspirarán. ¡Es el momento perfecto para cuidarte a ti mismo y hacer algo diferente! En Buyer, estamos aquí para apoyarte en tu camino hacia el bienestar.

[Descubre nuestros planes ahora](#)

*Nota.* Elaboración propia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

**Tabla 21** Buyer persona 3. Profesional estresado

<p><b>Juan Bustamante</b></p>  <p><b>Edad</b> 33</p> <p><b>Ubicación</b> Bogotá</p> <p><b>Ocupación</b> Ingeniero de sistemas en empresa de tecnología</p> <p><b>Estado civil</b> Casado, sin hijos</p> <p><b>Nivel socioeconómico</b> Medio Categoría B</p> <p><b>Comportamiento Digital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instagram</li> <li>• Facebook</li> <li>• Google para buscar recomendaciones</li> </ul>	<p><b>Biografía</b></p> <p>Profesional estresado, busca desconectarse del trabajo, tener un equilibrio entre su vida personal y laboral, mejorar su salud física y mental</p> <p><b>Intereses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Senderismo</li> <li>• Deportes</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Bienestar personal</li> </ul> <p><b>Puntos de dolor</b></p> <p>Falta de tiempo para planear o hacer reservas</p> <p>Cree que desconectarse lo hará perder oportunidades laborales</p> <p>Percepción de que los planes no se ajustan a su estilo de vida</p>	<p><b>Motivos de compra</b></p> <p>Desconectarse totalmente del estrés laboral</p> <p>Compartir tiempo de calidad con su pareja en un ambiente tranquilo</p> <p>Invertir en su bienestar físico y emocional</p> <p>Busca escapadas de un día o paquetes de bienestar</p> <p><b>Creencias Limitantes</b></p> <p>No tengo tiempo para eso, el trabajo no me lo permite</p> <p>Un plan de pareja requiere mucho dinero</p> <p>Esos planes son muy básicos o genéricos, no ofrecen algo diferente</p> <p>Viajar en pareja requiere mucha planeación y eso me estresa más</p> <p>Mi pareja quiere algo más sofisticado y esto le parecería simple</p>
--	--	--

Nota. Elaboración propia.

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

Figura 25 Divulgación personalizada al buyer persona 3

**SORPRENDE A TU PAREJA**

Con los planes que Colsubsidio tiene para ti. Tenemos escapadas que combinan relajación, buena comida y naturaleza...

**RESERVA AHORA (57) 1234 5678**

*Viajando la vida es Mejor*

The advertisement is divided into two main sections. The top section features a white background with a yellow wavy graphic on the left. It contains the headline 'SORPRENDE A TU PAREJA' in bold blue letters, followed by a paragraph of text. Below the text is the Colsubsidio logo and a blue button with white text. To the right of the text is a photograph of a man and a woman in a forest, with the woman pointing towards the trees. The bottom section has a teal background with the slogan 'Viajando la vida es Mejor' in white cursive. Below the slogan are three white-bordered photographs: a person relaxing in a natural hot spring, an outdoor dining area overlooking a lake with a boat, and a modern hotel room with a bed and wooden furniture.

Nota. Elaboración propia.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### 9.3 Cronograma puesta en marcha del plan estratégico

Con el propósito de organizar de manera clara y estructurada cada una de las actividades y los tiempos de ejecución correspondientes a las soluciones previamente planteadas, se presenta a continuación un cronograma semanal. Este cronograma detalla la implementación progresiva de las estrategias definidas en el plan estratégico de divulgación de los servicios de recreación y turismo, dirigido a los jóvenes afiliados a la caja de compensación Colsubsidio.

*Tabla 22 Cronograma del plan estratégico*

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES AFILIADOS A CCF COLSUBSIDIO												
DESCRIPCIÓN	Progreso	Semanas	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
<b>CALIDAD EN EL SERVICIO</b>	<b>0%</b>											
<b>S1. Customer Centric</b>	<b>0%</b>	10										
<b>Fomentar Customer Centric</b>	<b>0%</b>	10										
Conformar grupo interdisciplinario especializado en el enfoque Customer Centric	<b>0%</b>	3										
Adoptar un sistema CRM con enfoque Customer centric	<b>0%</b>	10										
Capacitar al TH de Colsubsidio	<b>0%</b>	5										
<b>Mejora la experiencia de los jóvenes afiliados</b>	<b>0%</b>	7										
Cuenta y comparte con TH datos relevante de los afiliados, intereses	<b>0%</b>	4										
Operacionalizar la empatía del cliente: Diversificación del portafolio y experiencias según las necesidades y expectativas de los jóvenes afiliados	<b>0%</b>	6										
<b>Diferenciación de la competencia</b>	<b>0%</b>	10										
Seguimiento de KPIS enfocados al cliente, satisfacción, retenciones, ventas, conversiones y NPS	<b>0%</b>	8										
Mejora continuamente la relación con los afiliados, incrementando el reconocimiento de la marca, la lealtad y el uso de los servicios	<b>0%</b>	7										

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

<b>COMUNICACIÓN PERSONALIZADA</b>	<b>0%</b>		
<b>S2. Creación comunidad WhatsApp</b>	<b>0%</b>	<b>8</b>	
<b>Promoción segmentada de eventos y actividades</b>	<b>0%</b>	<b>3</b>	
Definición del público objetivo	0%	0,5	
Creación del grupo piloto de WhatsApp.	0%	0,5	
Diseño de mensajes de bienvenida y normas del grupo.	0%	0,5	
Elaboración de contenido inicial (presentación de servicios y beneficios).	0%	0,5	
Promoción segmentada de actividades (viaje recreativo, concierto, etc.) mediante mensajes personalizados.	0%	1	
<b>Interacción directa y rápida con los jóvenes</b>	<b>0%</b>	<b>3</b>	
Publicación de encuestas rápidas para conocer intereses.	0%	1	
Interacción directa: responder preguntas frecuentes.	0%	1	
Dinámicas participativas	0%	0,5	
Recolección de retroalimentación.	0%	0,5	
<b>Activación de campañas y reservas inmediatas</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	
Activación de campañas específicas (inscripciones a eventos, promociones exclusivas).	0%	0,5	
Envío de enlaces y botones para reservar cupos fácilmente.	0%	0,5	
Análisis de resultados (participación, clics, reservas).	0%	0,5	
Encuesta de satisfacción.	0%	0,5	
<b>CANALES DE ATENCION</b>	<b>0%</b>		
<b>S3. Creación de Chat Bot en página web</b>	<b>0%</b>	<b>9</b>	
<b>Atención inmediata y disponibilidad 24/7</b>	<b>0%</b>	<b>7</b>	
Definición del alcance	0%	1	
Diseño del flujo conversacional básico	0%	2	
Integración con bases de datos	0%	2	
Pruebas funcionales internas y ajustes	0%	1	
Lanzamiento piloto y ajustes según Feedback	0%	1	
<b>Mejora de la experiencia del usuario</b>	<b>0%</b>	<b>4</b>	
Diseño de personalidad del Bot (lenguaje)	0%	1	
Creación de respuestas personalizadas y naturales	0%	1	
Validación grupo focal juvenil	0%	1	
Ajustes y optimización	0%	1	
<b>Facilitación de procesos de reserva y consulta</b>	<b>0%</b>	<b>4</b>	
Diseño de botones y menús automáticos	0%	1	
Integración con módulos existentes	0%	2	
Pruebas de usabilidad y ajustes finales	0%	1	

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

INFORMACION OPORTUNA	0%		
<b>S4. Implementar un canal de difusión en Instagram</b>	<b>0%</b>	<b>8</b>	
<b>Ampliación del alcance de la comunicación</b>	<b>0%</b>	<b>6</b>	
Creación y configuración del canal de difusión	0%	1	
Diseño de plantilla de contenido (reels, historias, etc.)	0%	2	
Programación de contenido inicial y calendario editorial	0%	2	
Ejecución de campaña de lanzamiento	0%	1	
<b>Generación de engagement con los jóvenes</b>	<b>0%</b>	<b>6</b>	
Diseño de dinámicas interactivas (concursos, encuestas)	0%	1	
Producción de videos testimoniales y experiencias	0%	2	
Ejecución de campañas con influencers juveniles	0%	2	
Análisis de métricas de participación y mejora	0%	1	
<b>Alineación del contenido a intereses segmentados</b>	<b>0%</b>	<b>5</b>	
Identificación de segmentos e intereses	0%	1	
Creación de parrilla de contenido diferenciada por segmento	0%	2	
Diseño de piezas gráficas específicas por temática	0%	1	
Programación y seguimiento de la recepción por segmento	0%	1	

Nota. Elaboración propia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

#### 9.4 Presupuesto estimado

A continuación, se presenta el presupuesto estimado para una propuesta de mejora en la promoción y acceso a los servicios de recreación y turismo ofrecidos por Colsubsidio. Este presupuesto contempla los recursos necesarios para su implementación y sostenimiento, incluyendo herramientas tecnológicas, personal de apoyo y materiales de difusión.

*Tabla 23 Presupuesto*

<b>SOLUCIONES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
S2. Customer Centric (Presupuesto mensual)	\$ 65.000.000
S1. Creación comunidad WhatsApp	\$ 16.000.000
S3. Creación de Chat Bot en página web	\$ 21.800.000
S4. Implementar un canal de difusión en Instagram	\$ 19.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 122.300.000</b>

*Nota.* Elaboración propia.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### **10. Conclusiones y recomendaciones**

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas de la consultoría académica realizada a la empresa, junto con las recomendaciones finales del trabajo.

#### **10.1 Conclusiones**

- A partir de la investigación y las encuestas aplicadas a jóvenes afiliados a Colsubsidio, con edades entre 18 y 35 años y residentes en Bogotá D.C., se identifican patrones claros de comportamiento, preferencias y expectativas frente a la oferta actual de servicios recreativos y turísticos. Los resultados evidencian la necesidad de rediseñar, personalizar e innovar la propuesta de valor, alineando los servicios con los intereses específicos de este segmento, caracterizado por su demanda de experiencias flexibles, conectadas y diferenciadoras. La adaptación de la oferta, con base en estos hallazgos, permite mejorar la experiencia del usuario e incrementar los niveles de satisfacción y fidelización entre los jóvenes afiliados, fortaleciendo así la posición competitiva de Colsubsidio en este nicho estratégico.
- El análisis del contexto socioeconómico y demográfico de los jóvenes afiliados a Colsubsidio se desarrolla mediante la recolección y estudio de datos estadísticos, encuestas y revisión documental, lo que permite comprender con mayor profundidad sus hábitos de consumo, preferencias y expectativas frente a los servicios de recreación y turismo. Esta caracterización evidencia la necesidad de una comunicación más cercana, digital e interactiva, acorde con los medios que este segmento utiliza con mayor frecuencia. Como resultado, se definen soluciones estratégicas orientadas a

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

mejorar la divulgación institucional, tales como la implementación de un Chatbot para atención personalizada, una comunidad en WhatsApp que incentive la participación y el sentido de pertenencia, y un canal de Instagram fortalecido como espacio visual e informativo. Estas acciones permiten establecer una conexión más efectiva con los jóvenes afiliados, alineando la oferta recreativa con sus intereses y comportamientos digitales.

- El análisis de los factores internos y externos relacionados con los canales de divulgación de los servicios de recreación y turismo de Colsubsidio revela diversas oportunidades y desafíos que impactan directamente la efectividad de la comunicación con los jóvenes afiliados entre 18 y 35 años. A través de un enfoque estructurado basado en el análisis DOFA, se identifican fortalezas como el reconocimiento institucional de la marca y la diversidad del portafolio de servicios; sin embargo, también se evidencian debilidades significativas, como la limitada segmentación de mensajes, la escasa interacción directa con el público joven y la baja presencia en canales digitales preferidos por este grupo.

Estos hallazgos permiten identificar brechas críticas que afectan la conexión con el segmento juvenil, tales como la falta de comunicación personalizada, la necesidad de mejorar la atención inmediata y la carencia de contenido atractivo y oportuno. En respuesta, se proponen estrategias concretas como la implementación de comunidades en WhatsApp para una interacción más directa y segmentada, la creación de un Chatbot en la página web que brinde atención 24/7 con lenguaje juvenil, y la utilización estratégica de Instagram como canal de difusión para generar mayor *engagement*. Estas soluciones responden a las

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

amenazas del entorno digital competitivo y aprovechan oportunidades para posicionar a Colsubsidio como una entidad cercana, innovadora y centrada en el usuario.

- La identificación de elementos clave y acciones estratégicas resulta fundamental para la construcción de un plan de divulgación alineado con la oferta de servicios de Colsubsidio. Este desarrollo se basa en el análisis del perfil del público joven afiliado, el estudio de sus canales de comunicación preferidos y la evaluación de sus expectativas frente a la recreación y el turismo. A partir de este diagnóstico, se establecen directrices claras que orientan la estructuración del plan, permitiendo diseñar estrategias de comunicación coherentes, segmentadas y enfocadas en los intereses reales del segmento. Como resultado, se consolida un plan estratégico que articula los objetivos institucionales de Colsubsidio y fortalece su capacidad para conectar con los jóvenes, adaptándose a sus dinámicas actuales de consumo y participación.

### **10.2 Recomendaciones**

- En caso de que Colsubsidio decida fortalecer su cultura Customer Centric, combinando herramientas como el Customer Journey Map para ajustar su oferta, se recomienda alinear la divulgación de los servicios de recreación y turismo con las necesidades reales de los jóvenes afiliados. Esto permitirá mejorar su experiencia, incrementar la fidelización, posicionar a Colsubsidio como una marca cercana y relevante, y fortalecer su competitividad en un entorno donde los afiliados son cada vez más informados y exigentes.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- Si Colsubsidio decide implementar la propuesta del Chatbot, la comunidad de WhatsApp y el canal de Instagram, se recomienda garantizar una gestión estratégica basada en contenido relevante, atención oportuna y monitoreo constante. El Chatbot debe ofrecer respuestas claras y adaptadas al lenguaje juvenil; la comunidad de WhatsApp debe promover la participación mediante contenidos de valor y moderación activa; e Instagram debe fortalecerse con una identidad visual coherente y publicaciones dinámicas. Además, es clave evaluar periódicamente el desempeño de estos canales para asegurar su alineación con las necesidades del público joven afiliado.
- Se recomienda que la empresa invierta en la capacitación continua de su equipo en cuanto a las herramientas digitales y la comunicación centrada en el cliente. Este enfoque permitirá mejorar la personalización de los mensajes y servicios ofrecidos a los jóvenes afiliados. Además, es clave fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación, que permita adaptar constantemente los canales de divulgación a las tendencias digitales emergentes y las preferencias cambiantes de los jóvenes. La implementación de un proceso de retroalimentación constante con los afiliados contribuirá a crear una oferta más ajustada a sus expectativas y necesidades, asegurando una mayor participación y fidelización en los servicios de recreación y turismo.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### 11. Referencias

- Alejandro Gaviria*. (29 de Noviembre de 2024). <https://agaviria.co/2024/11/desigualdad-redistribucion-y-democracia-en-colombia.html>
- Ambrosini, A. (2009). *La cultura del entretenimiento fenómeno mundial, el caso argentino*. (UP, Universidad de Palermo) <https://www.arte.unicen.edu.ar/cdab/libros/la-cultura-del-entretenimiento-fenomeno-mundial-el-caso-argentino/>
- Andi*. (13 de Agosto de 2022). Andi: <https://andi.com.co/Home/Noticia/17320-la-andi-presenta-los-resultados-del-ran>
- asocajas*. (24 de agosto de 2020). <https://www.asocajas.org.co/transformacion-digital-con-impacto-social/>
- Asocajas. (30 de julio de 2020). *www.asocajas.org.co*. <https://www.asocajas.org.co/hotel-alcaravan-de-colsubsidio-recibio-reconocimiento-por-operar-100-con-energia-solar/>
- Asocajas*. (28 de Junio de 2024). Asocajas: <https://www.asocajas.org.co/cajas-de-compensacion-70-anos-de-bienestar-social-en-colombia/>
- Asocajas. (2024). *Sobre nosotros*. <https://www.asocajas.org.co/>
- Avellaneda, J. O. (2022). *www.colsubsidio.com*. <https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/analisis-espacial-del-tejido-empresarial-afiliado-a-colsubsidio.pdf>
- Azuero, A. E. (2018). *Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación*. Ecuador: universidad catolica de cuenca .
- Banco de la república*. (2 de diciembre de 2024). Banco de la república: <https://www.banrep.gov.co/es/blog/estado-perspectivas-economia-colombiana>
- Bancolombia*. (10 de septiembre de 2024). Bancolombia: <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/que-pasara-cajas-compensacion>
- Benítez, J. C. (03 de 03 de 2015). Evolución del concepto de recreación y sus beneficios en diferentes poblaciones. Revista Heducasport. [https://revistaheduca.files.wordpress.com/2015/03/3\\_-articulo-quino-benitez.pdf](https://revistaheduca.files.wordpress.com/2015/03/3_-articulo-quino-benitez.pdf)
- Bottia Calderon, J. M. (7 de marzo de 2024). Presentación retos Colsubsidio 2024. (E. A. Franco, Entrevistador)

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- Branch. (26 de mayo de 2025). *Situación digital de Colombia en el 2025. Branch Marketing Digital*. [https://branch.com.co/marketing-digital/situacion-digital-de-colombia-en-el-2025/?utm\\_source=chatgpt.com](https://branch.com.co/marketing-digital/situacion-digital-de-colombia-en-el-2025/?utm_source=chatgpt.com)
- Cahn, J. (26 de abril de 2017). *CHATBOT: Architecture, Design, & Development*. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57035006/CHATBOT\\_thesis\\_final-libre.pdf?1532064338=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCHATBOT\\_Architecture\\_Design\\_and\\_Development.pdf&Expires=1747595352&Signature=e1KGhooaTosvDMfxpTw4fErnF9GUB8oCm625wSYsx](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57035006/CHATBOT_thesis_final-libre.pdf?1532064338=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCHATBOT_Architecture_Design_and_Development.pdf&Expires=1747595352&Signature=e1KGhooaTosvDMfxpTw4fErnF9GUB8oCm625wSYsx)
- Chaffey, D, & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson Education.
- Chan-Olmsted, S. M. (2011). *Media Branding in a Changing World: Challenges and Opportunities 2.0*. <https://doi.org/10.1080/14241277.2011.568305>
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones*. Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cisneros, A. (2023). *Neuromarketing y neuroeconomía: código emocional del consumidor*. Bogota: Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeanecoe/229285>
- Colsubsidio. (2022). *Nuestra organización*. <https://www.colsubsidio.com/nosotros>
- Colsubsidio. (mayo de 2023). *Informe de gestion y sostenibilidad 2022*. <https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2022.pdf>
- Colsubsidio. (2024). *Informe de gestión y sostenibilidad 2023*. <https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-de-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2023.pdf>
- Colsubsidio. (s.f). [www.colsubsidio.com/afiliate/proceso/bienvenido](http://www.colsubsidio.com/afiliate/proceso/bienvenido). <https://www.colsubsidio.com/afiliate/proceso/bienvenido>
- Comfama. (2020). <https://www.comfama.com/conoce-comfama/entidades-mecanismos-control-cajas-compensacion-familiar/>
- DANE. (marzo de 2024). *Proyecciones de población*. <https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2024/bogota>: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- Dave Chaffey, P. S. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Departamento Nacional de Planeación. (18 de Marzo de 2018). Departamento Nacional de Planeación: <https://2022.dnp.gov.co/Paginas/La-clase-media-super%C3%B3-a-los-pobres-DNP.aspx>
- Dobni, D. (2007). *Valor del entretenimiento: el concepto y sus dimensiones*. (Revista de marketing hotelero y de ocio , 15 (4), 5–23.) [https://doi.org/10.1300/J150v15n04\\_02](https://doi.org/10.1300/J150v15n04_02)
- Drucker, P. F. (2008). *The Essential Drucker*. Harper Business; Reissue edición.
- Feijoo, J. L. (2008). *La gestión aplicada a hotelería y turismo: con herramientas de estrategia, marketing, RRHH y negociación*. Buenos aires: Ugerman Editor.
- Fortinet. (18 de Agosto de 2022). <https://www.fortinet.com/lat/corporate/about-us/newsroom/press-releases/2022/fortinet-registro-137-mil-millones-de-intentos-de-ciberataques-e>
- Franco, F. E. (2012). *Pincelazos del servicio al cliente: un estilo de vida*. Bogota: Politecnico Grancolombiano.
- Herrera, H. H. (9 de febrero de 2012). *LAS REDES SOCIALES: UNA NUEVA HERRAMIENTA DE DIFUSIÓN*. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/1513/1521>
- HubSpot. (2025). *What is Inbound Marketing?* <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>
- Hurtado Ibarra, J. F. (17 de febrero de 2025). *Forbes Colombia*. Forbes Colombia: <https://forbes.co/2025/02/17/red-forbes/de-customer-centric-a-human-centric-la-clave-para-experiencias-realmente-memorables>
- iab. (2023). *Estudio de redes sociales*. Madrid, España: <https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/redes-sociales-usadas-jovenes>
- Juan Carlos Mejía Llano. (28 de Febrero de 2024). Juan Carlos Mejía Llano: <https://www.juancmejia.com/redes-sociales/usuarios-en-colombia-de-facebook-instagram-tiktok-linkedin-snapchat-y-twitter/#:~:text=Usuarios%20de%20Instagram%20en%20Colombia,-Instagram%20es%20la&text=En%20Colombia%20hab%C3%ADa%20a%20enero%20de%202024%20%2C>

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- Kaplan, R. S. (2018). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review Press.
- Kubr, M. (1997). *La consultoria de empresas*. Ginebra : organización Internacional de trabajo.
- La Republica. (24 de marzo de 2024). *La Republica: Siete de cada 10 personas que trabajan en diferentes cargos en Colsubsidio son mujeres*. La Republica: Siete de cada 10 personas que trabajan en diferentes cargos en Colsubsidio son mujeres: <https://www.larepublica.co/empresas/el-73-de-las-personas-que-trabajan-en-colsubsidio-son-mujeres-3575693#:~:text=De%20los%2018.000%20trabajadores%20con,al%20crecimiento%20de%20la%20corporaci%C3%B3n>
- LAFM. (9 de Agosto de 2023). <https://www.lafm.com.co/tecnologia/afiliados-a-cajas-de-compensacion-recibiran-importantes-beneficios-gracias-a-ia>
- larepublica. (25 de octubre de 2024). La Republica: <https://www.larepublica.co/especiales/cajas-de-compensacion/luis-carlos-arango-director-de-colsubsidio-sobre-los-planes-de-inversion-de-la-caja-de-compensacion-3982502>
- López, M. D. (2012). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Casos*. Universidad EAN: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=5525&pg=&ed=>
- Maria Moral Moral, M. T. (2012). Nuevas tendencias del Marketing: Marketing Experiencial. *Entelequia*, 237-251. <https://rodin.uca.es/handle/10498/30739>
- Maria Moral Moral, M. T. (2012). Nuevas tendencias del Marketing: Marketing Experiencial. *Entelequia*, 237-251. <https://rodin.uca.es/handle/10498/30739>
- Medina Vásquez Javier, C. A. (2022). *Introducción a la planeación estratégica por escenarios*. Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.
- Merino-Soto, C. (2023). *Coeficientes V de Aiken: diferencias en los juicios de validez de contenido*. <https://www.redalyc.org/journal/2370/237072359003/237072359003.pdf>
- Mico, P. C. (2019). *Marketing y comunicación en la nueva economía*. Barcelona: UOC.
- Millán, J. J. (2019). *Manual practico de planeación estrategica*. Díaz de Santos.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- Minambiente* . (13 de diciembre de 2021). Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible:  
[https://www.minambiente.gov.co/respira-el-plan-para-restaurar-los-ecosistemas-de-colombia/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.minambiente.gov.co/respira-el-plan-para-restaurar-los-ecosistemas-de-colombia/?utm_source=chatgpt.com)
- Minambiente*. (9 de Agosto de 2021). <https://www.minambiente.gov.co/colombia-esta-comprometida-con-la-accion-climatica-global-ministro-de-ambiente/>
- Minciencias*. (12 de 02 de 2024). [https://minciencias.gov.co/sala\\_de\\_prensa/colombia-ya-cuenta-con-una-hoja-ruta-en-inteligencia-artificial](https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-ya-cuenta-con-una-hoja-ruta-en-inteligencia-artificial)
- mincit*. (diciembre de 2009). Ministerio de comercio, industria y turismo:  
<https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-social/politica-de-turismo-social-hacia-un-turismo-accesi/politica-de-turismo-social.pdf.aspx>
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). Ministerio de Educación Nacional:  
[https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-339975\\_recurso\\_10.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-339975_recurso_10.pdf)
- NELDOR. (30 de octubre de 2020). ‘Generamos oportunidades para el cierre de brechas sociales en el país’: Luis Carlos Arango, director general de Colsubsidio, habla del rol protagónico de las Cajas de Compensación en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Portafolio*. Bogotá: Grupo de Diarios América.  
<https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/business/docview/2455780773/citation/EDD B78758ADC4960PQ/1?accountid=34925&sourcetype=Trade%20Journals>
- Nieto Potes, M. (2023). *Fundamentos de economía: buena aplicación de las teorías y su análisis crítico*. Bogotá: Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeanecoe/229823>
- Oracle*. (2023). Oracle:  
<https://www.oracle.com/oce/dc/assets/CONT5BCF421A1C0E42B1AB2501C5672DA666/native/emea-oracle-customer-success-top-marketing-trends-for-2023.pdf>
- Papercut´s. (2024). *WhatsApp user manual*. [www.pclpublications.com](http://www.pclpublications.com)
- Pérez Uribe, R. I. (2016). *MIIGO-Intervención e innovación para el direccionamiento estratégico*.
- Philip Kotler, H. k. (2024). *Marketing 6.0 El futuro es inmersivo*. España: LID.
- Philip Kotler, Hermawan Kartajaya y Iwan Setiawan*. (2024). España: LID.
- Philip Kotler, K. L. (2016). *Dirección de marketing (15ª ed.)*. Pearson Educación de México.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- Portafolio. (13 de Septiembre de 2021). <https://www.asocajas.org.co/el-rol-de-las-cajas-de-compensacion-familiar-en-la-politica-publica-colombiana/>
- Portafolio. (29 de septiembre de 2023). Reconocimiento a Colsubsidio por cinco buenas prácticas.
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Presidencia de la republica. (1991). *Constitución Política de Colombia*.
- Ramos, Y. Z. (2016). *Herramientas de marketing digital como estrategia de adaptación frente a las nuevas perturbaciones del mercado para las Micro y pequeñas empresas de muebles de madera en Villa el Salvador -Perú.* . Buenos aires: FAUBA.
- República, E. L. (9 de abril de 2024). *posicion-de-las-cajas-de-compensacion-en-la-salud-colombiana-3836325*. <https://www.larepublica.co/empresas/posicion-de-las-cajas-de-compensacion-en-la-salud-colombiana-3836325>
- Republica, L. (4 de junio de 2021). [www.asocajas.org.co](http://www.asocajas.org.co).  
<https://www.asocajas.org.co/colsubsidio-lanzo-programa-para-capacitar-personal-en-el-sector-de-bpo-y-en-seguridad/>
- Republica, L. (22 de Marzo de 2024). [www.asocajas.org.co](http://www.asocajas.org.co). <https://www.asocajas.org.co/el-vinculo-de-las-cajas-de-compensacion-con-la-promocion-al-bienestar-del-trabajador/>
- Revista Semana. (28 de Agosto de 2020). *SEMANA 2000: Una historia tejida por innovaciones*. SEMANA 2000: Una historia tejida por innovaciones:  
<https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/una-historia-tejida--por-innovaciones/697593/>
- Rivera Chaves, L. (2022). *Servicios prestados por las cajas de compensación familiar en Colombia: estudio de caso de buenas prácticas en dos territorios desde una perspectiva de igualdad*. CEPAL.
- Ruiz-Patiño, J.-H. (2024). *Diversión Y Racialización En El Siglo Xix Colombiano*. (R. D. Historelo 128-162., Ed.) <https://doi.org/10.15446/Historelo.V16n35.107312>
- Sampieri, R. H. (2023). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez, L. y. (2008). <https://rodin.uca.es/handle/10498/30739>. *Entelequia*, 237-251.
- Schimitt, Moral Moral, M., & Fernandez Alles, M. T. (2012). Nuevas tendencias del Marketing: Marketing Experiencial. *Entelequia*, 237-251.  
<https://rodin.uca.es/handle/10498/30739>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- Schnarch Kirberg, A. (2023). *Marketing y creatividad para emprender: Factores clave de éxito*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=34336>.
- Shah, S. H. (2024). *Monitoring and Evaluation of Practice and Methods in Applied Social Research*. Taylor & Francis.
- ssf. (2023). <https://www.ssf.gov.co/documents/d/guest/informe-limite-maximo-octubre-1-a-31-de-diciembre-iv-trimestre-2023-1>
- ssf. (31 de marzo de 2024). *boletin-estadistico-i-trimestre-2024*. <https://www.ssf.gov.co/documents/d/guest/boletin-estadistico-i-trimestre-2024>
- Superintendencia del Subsidio Familiar*. (2023). Superintendencia del Subsidio Familiar: <https://www.ssf.gov.co/documents/20127/1328578/Cajas+de+Compensacio%CC%81n+Familiar-Ana%CC%81lisis+de+organizacio%CC%81n+industrial+para+el+caso+colombiano.pdf/d917169a-bae4-563d-9143-4c3b9d1ab366>
- Supersubsidio. (20 de 06 de 2024). *Población Sistema del Subsidio Familiar - consolidado*. [https://www.datos.gov.co/Organismos-de-Control/Poblaci-n-Sistema-del-Subsidio-Familiar-consolidad/2m5e-hjvb/about\\_data](https://www.datos.gov.co/Organismos-de-Control/Poblaci-n-Sistema-del-Subsidio-Familiar-consolidad/2m5e-hjvb/about_data)
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*.
- Thomas L. Wheelen, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson Educación.
- Thomas L. Wheelen, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson India.
- Universidad EAN. (10 de diciembre de 2021). *LINEAMIENTOS Y PROTOCOLO PARA LA PRESENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS DE GRADO EN LA UNIVERSIDAD EAN*. <https://universidadean.edu.co/sites/default/files/investigacion/Resolucion-No-047-de-junio-30-de-2023.pdf>
- Vélez, J. A. (2017). *Crecer con Audacia*. Grupo Planeta.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### **ANEXO A: Encuesta Plan estratégico para la divulgación de servicios de recreación y turismo orientado a los jóvenes afiliados a la caja de compensación Colsubsidio.**

Somos un equipo de estudiantes de la Universidad EAN de la Maestría de Gestión Financiera y Administración en Negocios internacionales.

Nos complace invitarlo a participar en nuestra encuesta destinada a identificar la percepción de los afiliados a la caja de compensación Colsubsidio frente a los servicios de recreación y turismo.

Su participación en esta encuesta es esencial para formular y proponer iniciativas en este campo.

De antemano agradecemos su colaboración.

#### **Sección 1. Información general**

**¿Eres afiliado a Colsubsidio?**

Si

No

**Edad**

Entre 18 y 25 años

Entre 26 y 35 años

Entre 36 y 45 años

Entre 46 y 55 años

Mayor de 56 años

**Genero**

Femenino

Masculino

Otro

**Nivel académico**

Primaria

Bachillerato

Técnico y/o tecnólogo

Pregrado

Posgrado

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

**¿En qué sector de la ciudad vive?**

Norte  
Occidente  
Oriente  
Centro  
Sur

**¿Nivel ingresos en salarios mínimos?**

1 SMMLV  
Mayor a 1 y menor a 2 SMMLV  
Mayor a 2 menor a 4 SMMLV  
Entre 4 y 7 SMMLV  
Más de 7 SMMLV

**Sección 2. Servicio**

- 1 **¿Con que frecuencia haces uso de los servicios de recreación y turismo de Colsubsidio?**  
Muy frecuentemente  
Frecuentemente  
Ocasionalmente  
Rara vez  
Nunca
- 2 **¿Qué tipo(s) de servicio de recreación y turismo has utilizado o utilizas?**  
Piscilago  
Hotelería  
Recreación y deportes (Bloc, clubes sociales, Talleres, Practicas libres, cursos, gimnasio)
- 3 **De 1 a 5. ¿Qué tanto recomendarías los servicios de recreación y turismo a familiares o amigos?**
- 4 **¿Estarías de acuerdo en calificar la experiencia al finalizar un servicio?**  
Si  
No

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- 5 **¿Qué tipo de actividades recreativas o de turismo te gustaría ver disponibles?**

Respuesta: Abierta

**Sección 3. Canales**

- 6 **¿Cómo te enteraste inicialmente de los servicios que presta Colsubsidio?**

Puntos de atención  
Correo electrónico  
Pagina Web  
Redes sociales  
Folletos o material impreso  
Recomendación de otra persona  
Otro, Cual

- 7 **¿Qué canales de comunicación utilizas con mayor frecuencia para obtener información sobre los servicios de recreación y turismo?**

Puntos de atención  
Correo electrónico  
Pagina Web  
Redes sociales  
Folletos o material impreso  
Recomendación de otra persona  
Otro, Cual

- 8 **De 1 a 5. ¿Qué canal de comunicación prefieres para recibir información y recordatorios sobre los servicios?**

Puntos de atención - Correo electrónico  
Pagina Web - Redes sociales  
Folletos o material impreso  
Recomendación de otra persona  
otro, Cual

- 9 **De 1 a 5, ¿Con qué frecuencia consultas los canales de comunicación en busca de actualizaciones sobre los servicios de recreación y turismo?**

Puntos de atención  
Correo electrónico  
Pagina Web  
Redes sociales  
Folletos o material impreso

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- 10 **De 1 a 5. ¿Qué canal de comunicación te proporciona la información más completa y detallada de los servicios?**

Puntos de atención  
Correo electrónico  
Pagina Web  
Redes sociales  
Folletos o material impreso

**Sección 4. Calidad**

- 11 **Desde tu percepción y experiencia, como calificarías De 1 a 5 los siguientes aspectos sobre los servicios recibidos:**

Información General  
Atención al usuario  
Identificación y selección del servicio  
Precio  
Variedad de Actividades  
Comunicación y claridad

- 12 **Desde tu percepción, De 1 a 5 ¿Cómo influyen los siguientes factores en tu decisión de participar en una actividad turística o recreativa?**

Productos y/o servicio  
Precio  
Calidad  
Oportunidad

- 13 **De 1 a 5. ¿Como calificarías la interacción con el personal que lo atendió?**

Muy Positivo  
Positivo  
Neutral  
Negativo  
Muy Negativo

- 14 **De 1 a 5, ¿Consideras que la información sobre los servicios es de fácil accesible?**

- 15 **¿Te gustaría recibir información exclusiva o promociones especiales?  
¿Porque medio?**

Correo electrónico  
Redes sociales  
Mensajes  
Llamadas

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

**Sección 5. Comunicación con el cliente**

- 16 **En tu opinión, ¿Cuáles son los aspectos positivos de la comunicación para acceder a los servicios de recreación y turismo de Colsubsidio?**  
Respuesta: Abierta
- 17 **¿Identificas algún aspecto que consideres podría mejorarse en la estrategia de comunicación para promover los servicios de recreación y turismo? Si es así, ¿cuál sería y por qué?**  
Respuesta: Abierta
- 18 **¿Hay algún canal de comunicación que creas deberíamos explorar para llegar a más personas interesadas?**  
Respuesta: Abierta
- 19 **¿Tienes alguna sugerencia o comentario adicional que te gustaría compartir con nosotros?**  
Respuesta: Abierta

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### **ANEXO B: Encuesta Plan estratégico para la divulgación de servicios de recreación y turismo orientado a los jóvenes afiliados a la caja de compensación Colsubsidio.**

Somos un equipo de estudiantes de la Universidad EAN de la Maestría de Gestión Financiera y Administración en Negocios internacionales

Nos complace invitarlo a participar en nuestra encuesta destinada a identificar la percepción de los afiliados a la caja de compensación Colsubsidio frente a los servicios de recreación y turismo

Su participación en esta encuesta es esencial para formular y proponer iniciativas en este campo.

El tiempo destinado para responder la encuesta será 5 minutos aproximadamente.

De antemano agradecemos su colaboración.

#### **Sección 1. Información general**

##### **¿Eres afiliado a Colsubsidio?**

Si

No

##### **Edad**

Entre 18 y 25 años

Entre 26 y 35 años

Entre 36 y 45 años

Entre 46 y 55 años

Mayor de 56 años

##### **Genero**

Femenino

Masculino

Otro

##### **Nivel académico**

Primaria

Bachillerato

Técnico y/o tecnólogo

Pregrado

Posgrado

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### **¿En qué sector de la ciudad vive?**

- Norte
- Occidente
- Oriente
- Centro
- Sur

### **¿Nivel ingresos en salarios mínimos?**

- 1 SMMLV
- Mayor a 1 y menor a 2 SMMLV
- Mayor a 2 menor a 4 SMMLV
- Entre 4 y 7 SMMLV
- Más de 7 SMMLV

## **Sección 2. Pre - experiencia**

### **1 ¿Indique los medios de contenido que consume regularmente en su tiempo libre?**

- 1. TV Abierta
- 2. Servicio de streaming
- 3. Películas y series
- 4. Radio
- 5. Música
- 6. Podcasts
- 7. Revistas y periódicos

### **2 ¿Cómo se enteró inicialmente de los servicios de recreación y turismo que presta Colsubsidio?**

- 1. Puntos de atención
- 2. Correo electrónico
- 3. Página Web
- 4. WhatsApp
- 5. Redes sociales
- 6. Mensajes de texto
- 7. Llamadas
- 8. Folletos o material impreso
- 9. Voz a voz

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- 3 **¿Ha utilizado la página web de Colsubsidio para buscar información acerca los servicios de recreación y turismo?**
1. Si
  2. No
- 4 **¿Consideras que la información sobre los servicios es de fácil acceso? 1.**
- Si
  2. No
- 5 **¿Qué canal de comunicación proporciona la información más completa y detallada de los servicios?**
1. Puntos de atención
  2. Correo electrónico
  3. Página Web
  4. WhatsApp
  5. Redes sociales
  6. Mensajes de texto
  7. Llamadas
  8. Folletos o material impreso
  9. Voz a voz

### Sección 3. Durante la experiencia

- 6 **En el momento de comprar los servicios de recreación y turismo ¿qué importancia tiene cada uno de los siguientes aspectos?**

Califique de 1 a 5. Donde 1 es "Poco Importante" y 5 es "Muy importante"

Aspectos	1 poco importante	2	3	4	5 muy importante
<i>Precio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Horario</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Servicio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Calidad</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

7 **¿Qué servicio de recreación y turismo ha utilizado en Colsubsidio en los últimos 6 meses?**

1. Piscilago
2. Hotelería
3. Recreación y deportes (Bloc, clubes sociales, Talleres, Practicas libres, cursos, gimnasio)

8 **De acuerdo con la respuesta anterior ¿Como calificarías los siguientes aspectos sobre los servicios recibidos en Piscilago**

Califique de 1 a 5. Donde 1 es "Muy malo" y 5 es "Excelente"

Aspectos	1 Muy malo	2	3	4	5 Excelente
<i>Información general</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Atención al usuario</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Identificación y selección del servicio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Precio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Variedad de Actividades</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Comunicación y claridad</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Facilidades en la compra</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

9 **De acuerdo con la respuesta anterior ¿Como calificarías los siguientes aspectos sobre los servicios recibidos en Hotelería**

Califique de 1 a 5. Donde 1 es "Muy malo" y 5 es "Excelente"

Aspectos	1 Muy malo	2	3	4	5 Excelente
<i>Información general</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Atención al usuario</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Identificación y selección del servicio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Precio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Variedad de Actividades</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Comunicación y claridad</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

10 **De acuerdo con la respuesta anterior ¿Como calificarías los siguientes aspectos sobre los servicios recibidos en Recreación y deportes**

Recreación y deportes (Bloc, Clubes sociales, Talleres, Practicas libres, Cursos, Gimnasio)

Califique de 1 a 5. Donde 1 es "Muy malo" y 5 es "Excelente"

Aspectos	1	2	3	4	5
	Muy malo				Excelente
<i>Información general</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Atención al usuario</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Identificación y selección del servicio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Precio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Variedad de Actividades</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Comunicación y claridad</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 **¿Con que frecuencia hace uso de los servicios de recreación y turismo de Colsubsidio?**


1. Frecuentemente (una vez a la semana)
2. Regularmente (una vez quincenalmente)
3. Mensualmente (una vez al mes)
4. Bimensualmente (una vez cada dos meses)
5. Semestralmente (una vez cada seis meses)

12 **¿Alguna vez ha recibido comunicación personalizada de servicios de recreación y turismo de Colsubsidio?**

1. Si
2. No

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### Sección 4. Post - experiencia

- 13 **¿Cómo le gustaría recibir información sobre los servicios de recreación y turismo de Colsubsidio?**
1. Puntos de atención
  2. Correo electrónico
  3. Página Web
  4. WhatsApp
  5. Redes sociales
  6. Mensajes de texto
  7. Llamadas
  8. Folletos o material impreso
  9. Voz a voz
- 14 **¿Cuáles de las siguientes actividades recreativas le gustaría que la Caja de Compensación ofreciera?**
1. Actividades Pet friendly
  2. Rafting (Recorrer un río, en dirección de la corriente)
  3. Parapente
  4. Experiencias artística (Museos, galerías, danzas)
- 15 **¿De 1 a 5 que tanto recomendarías los servicios de recreación y turismo de Colsubsidio?**  
**Siendo 5 la puntuación más alta**
- 
- 16 **¿Qué característica y/o aspecto de los servicios de recreación y turismo es más valiosa para usted?**  
Respuesta: Abierta
- 17 **¿Qué dificultades encuentra al usar los servicios de recreación y turismo de Colsubsidio?**  
Respuesta: Abierta

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS  
DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

- 18 **Sugerencias y comentarios de los servicios de recreación y turismo ofrecidos por la caja de compensación**  
Respuesta: Abierta
- 19 **¿Cuáles sugerencias considera usted que podrían contribuir a mejorar la comunicación entre Colsubsidio y sus afiliados?**  
Respuesta: Abierta

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### **ANEXO C: Entrevista líderes Colsubsidio. Holman Rojas, Líder comunicaciones hotelería y recreación.**

#### **1. ¿Cuáles son los canales de divulgación que se utilizan actualmente y cuáles de ellos se consideran los más y los menos efectivos para llegar a las personas interesadas en estas unidades de negocio?**

Actualmente, se emplean diversos canales de divulgación, entre ellos el mailing, mensajes de texto, canales de WhatsApp, pantallas al interior de las empresas y el ecosistema de redes sociales Meta. La activación de cada canal depende del producto específico, utilizando estrategias ATL y BTL según lo requerido. Además, se realizan publicaciones en medios de comunicación mediante Free Press.

La efectividad de los canales varía según el segmento poblacional. En el caso de actividades dirigidas a jóvenes, no se pauta en LinkedIn ni ATL, sino que se opta por el uso de bases de datos y canales directos. Para el mercado empresarial, los leads suelen ser más costosos, pero generan ventas de mayor valor, lo que determina la eficiencia de los canales en función del producto.

#### **2. ¿Qué estrategias se están desarrollando actualmente para divulgar los servicios y qué se ha hecho en el pasado? ¿Cuáles han sido las experiencias positivas y negativas?**

Se ha implementado un ecosistema de innovación y planeación con líneas estratégicas que segmentan la población en categorías como básica, joven, élite y medio. Aunque los usuarios no son conscientes de esta segmentación, permite dirigir productos específicos de manera más efectiva.

En el pasado, las estrategias más exitosas han sido la segmentación del público y el uso de micro influenciadores en redes sociales. Como aspecto negativo, se destaca el riesgo de quedarse

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

rezagado ante las tendencias digitales. Actualmente, se monitorean innovaciones como el metaverso y el omniverso, y se colabora con influenciadores de acuerdo con el producto y su posicionamiento.

### **3. ¿Cuáles son los principales desafíos para comunicar el portafolio de servicios, especialmente en la unidad de negocio de recreación?**

La principal dificultad radica en la amplitud del portafolio y la diversidad del público objetivo. Se atiende a un espectro amplio de clientes, desde mujeres gestantes hasta adultos mayores, lo que genera múltiples categorías y arquetipos de consumidores.

A pesar del reconocimiento de la marca, muchos afiliados desconocen las nuevas infraestructuras implementadas tras la pandemia. Para mitigar este problema, se utilizan bases de datos, herramientas de georreferenciación y arquetipos de clientes que permiten enviar información segmentada. No obstante, sigue siendo un reto atraer nuevos usuarios y comunicar de manera efectiva la totalidad de la oferta.

### **4. ¿Qué estrategias de marketing se han implementado para promover las actividades recreativas entre los usuarios?**

Se han desarrollado dos enfoques principales: uno para fidelizar a los clientes actuales y otro para atraer nuevos usuarios.

Para atraer nuevos clientes, se organizan eventos masivos con capacidad para 600 a 1,000 personas, como la Academia del Real Madrid. Se aprovechan bases de datos de quienes han alquilado canchas de fútbol o participado en torneos, y se establecen alianzas con el Real Madrid para potenciar la difusión a través de sus canales oficiales.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

Para la fidelización, se ofrecen actividades gratuitas para afiliados, aunque se comunica como un beneficio exclusivo en lugar de un obsequio, con el fin de reforzar el posicionamiento de la marca y de sus clubes.

### **5. ¿Cómo se utilizan las redes sociales para la promoción de programas y eventos? ¿Se aplica alguna estrategia específica?**

En redes sociales, se segmentan las publicaciones según los horarios y espacios estratégicos de mayor impacto. Además, se colabora con micro influenciadores, identificando los momentos en los que su audiencia es más activa para maximizar el alcance.

Un ejemplo es el evento "Día Mágico", inspirado en Harry Potter. Para su promoción, se trabajó con una influenciadora de cosplay, quien integró la campaña en su contenido de manera orgánica. La estrategia incluyó publicaciones en diferentes momentos: una semana antes, días previos, el día del evento y después del evento, con el fin de prolongar su impacto.

### **6. ¿Qué tipo de investigaciones o análisis de mercado se realizan para entender las preferencias de recreación de los afiliados y adaptar las estrategias de comunicación?**

Se lleva a cabo un benchmarking constante para identificar tendencias a nivel global, continental, nacional y local. Se analizan empresas competidoras, horarios, productos, costos, diferenciadores y segmentos de clientes.

Además, se lanzan entre 12 y 20 nuevos productos o programas mensualmente, ajustándolos según las tendencias internacionales que puedan aplicarse en el mercado local.

### **7. ¿Cómo se evalúa la efectividad de las campañas realizadas hasta el momento?**

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

Se utilizan métricas como el alcance, la interacción en redes sociales, la cantidad de reservas generadas y la retroalimentación de los usuarios para ajustar las estrategias de comunicación y marketing.

### **8. ¿Cómo se aborda la segmentación de clientes para optimizar la comunicación?**

Se han desarrollado categorías de clientes que permiten dirigir mensajes y promociones personalizadas, alineadas con los intereses y hábitos de consumo de cada grupo.

### **9. ¿Qué estrategias se han implementado para diferenciarse de la competencia en la oferta de recreación?**

Se ha priorizado la personalización del servicio, las alianzas estratégicas y la implementación de experiencias innovadoras como factores diferenciadores para atraer y retener clientes.

### **10. ¿Cómo se ha integrado la tecnología en la promoción y prestación de los servicios recreativos?**

Se emplean herramientas digitales, inteligencia artificial y plataformas de georreferenciación para mejorar la experiencia del usuario y optimizar la comunicación con los afiliados.

### **11. ¿Cuál ha sido el impacto de las alianzas con otras marcas o influenciadores en la divulgación de los servicios?**

Estas alianzas han permitido ampliar el alcance de las campañas, generar mayor engagement y fortalecer la marca, logrando un aumento en la participación de los usuarios.

### **12. ¿Qué tipo de incentivos han sido más efectivos para motivar la participación en actividades recreativas?**

Los descuentos exclusivos, los programas de fidelización y el contenido atractivo en redes sociales han sido clave para incentivar la participación.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVULGACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO ORIENTADO A LOS JÓVENES

### **13. ¿Cómo se gestiona la diversidad de ofertas dentro del portafolio sin saturar al consumidor?**

Se han implementado estrategias de segmentación, comunicación personalizada y categorización de productos en líneas temáticas más específicas, lo que facilita la navegación y comprensión del portafolio.

### **14. ¿Qué ajustes se han realizado en la estrategia de comunicación en función de la retroalimentación de los usuarios?**

Se han optimizado la frecuencia de los mensajes, adaptado el contenido a los intereses del público y personalizado la comunicación para mejorar la experiencia del usuario.

### **15. ¿Cómo se proyecta la evolución de la estrategia de divulgación para captar más jóvenes afiliados?**

Se prevé una mayor integración de herramientas digitales avanzadas, exploración de nuevas plataformas de comunicación y fortalecimiento del engagement mediante experiencias interactivas y contenido innovador.