

interProtocolo para la Presentación del Anteproyecto de Grado Opción

Consultoría Profesional

* Este espacio lo diligencia el área de trabajos de grado
Referencia del proyecto* _____

Información General

Información del estudiante 1	Nombre: Francisco José Sánchez Sarmiento
	Programa de maestría: Maestría en Administración de Empresas MBA
	Tipo y número de documento: cc 1005235662
	C,forreo institucional: fsanche35662@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3154460652
	Correo electrónico alternativo: fsanchez595@unab.edu.co
Información del estudiante 2	Nombre: Miguel Angel Monroy Gomez
	Programa de maestría: Maestría en Administración de Empresas MBA
	Tipo y número de documento:79746397
	Correo institucional: mmonroyg1@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3015615733
	Correo electrónico alternativo: migue2103@gmail.com
Información del estudiante 3	Nombre: Juan Felipe Segura Maldonado
	Programa de maestría: Maestría en Administración de Empresas MBA
	Tipo y número de documento: c.c. 1019141700
	Correo institucional: jsegura41700@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3187657543
	Correo electrónico alternativo: jfelipe.seguram@hotmail.com
Campo de investigación ¹ :	Emprendimiento y gerencia
Grupo de investigación ¹ :	Dirección y Gestión de proyectos
Línea de investigación ¹ :	Modelos, metodologías y sistemas de gestión para la Gerencia de Proyectos.
	Gestión de proyectos, estrategia y competitividad

¹ <https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion>

Empresa, Nombre, sector, datos de contacto	<i>Colsubsidio</i> , pertenece al Sistema del Subsidio Familiar y al Sistema de Protección y Seguridad Social colombiano. Juan Manuel Bottia.
Título tentativo del proyecto:	Colsubsidio a la Medida: Conectando servicios y afiliados, fortaleciendo espacios de esparcimiento para el segmento de recreación de afiliados categoría A.

m

Lugar y fecha de presentación _____

Tabla de Contenidos

Planteamiento del Problema

Objetivos

Justificación y viabilidad del proyecto

Marco institucional

Marco conceptual y contextual

Diseño metodológico

Contribuciones originales esperadas

Cronograma

Referencias

Planteamiento del Problema

Este trabajo de investigación se centra principalmente en resolver la pregunta clave planteada por la empresa Colsubsidio:

¿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?

Como bien sabemos, las cajas de compensación familiar son entidades presentes en la cotidianidad de los trabajadores en Colombia, como parte de sus prestaciones de ley. Con más de cuarenta diferentes cajas de compensación en todo el país (Superintendencia del Subsidio Familiar, 2024), el gobierno y las empresas se encargan de proveer a sus trabajadores con los medios necesarios para satisfacer sus necesidades básicas y poder mejorar su calidad de vida, algo que influye en la productividad de la organización. (Guerrero Garzón, 2018). Actualmente, en Colombia hay más de 10 millones de trabajadores y trabajadoras afiliados a dichas cajas de compensación, que, junto con los familiares beneficiados por sus servicios, suman más de 20 millones de personas impactadas en todo el territorio nacional. (Pinto, 2022).

Se hará énfasis principalmente en el segmento de afiliados de categoría A, que corresponde a aquellos con ingresos mensuales entre 0,1 y 2 salarios mínimos legales vigentes (Colsubsidio, Perfil organizacional, 2023). De acuerdo con una investigación realizada en el año 2023, los colombianos requieren de \$546 dólares americanos mensuales para mantenerse, alineándose con índices de vida a nivel global (Arias, 2023). De igual forma, la evolución del nivel de consumo en la época postpandemia ha incentivado dos comportamientos mutuamente relacionados: La inversión en actividades de ocio y recreación, producto del alto valor que se le ha dado al bienestar y salud mental luego del confinamiento, que generó una preferencia de los consumidores por bienes y

servicios de corto plazo, en lugar de otros de largo plazo como vehículos o mobiliario. (Quiceno, 2023).

Esta preferencia, combinada con la baja capacidad de gasto por parte de nuestro grupo específico de usuarios da una oportunidad para la empresa de promover su portafolio de servicios relacionados con recreación y entretenimiento, que solucionarán la necesidad principal de afiliados y familiares, con el beneficio adicional de no implicar un porcentaje alto de los ingresos del hogar. La realización de este tipo de proyectos a gran escala ha representado un desafío para Colsubsidio, no solo con el área de recreación, sino con su portafolio a nivel general, que va desde mercado y farmacias, hasta turismo y educación.

Dichos servicios, junto con la densidad de potenciales segmentos de usuarios, han sido difíciles para la empresa en cuanto a divulgación, ya que no se ha logrado adaptar la oferta a necesidades individuales o específicas de los afiliados. Otras de las problemáticas a las cuales se ve enfrentada la empresa son el nivel actual de contactabilidad y la complejidad operativa de los canales de atención y venta. Esta oportunidad de mejora se ve reflejada en los niveles de satisfacción, tanto de los afiliados como de las empresas:

En lo referente a los afiliados, se tiene un 78% de satisfacción en las comunicaciones operativas e informativas; aunque el principal indicador que refleja la problemática es el 46% de puntajes NPS de carácter neutro o insatisfecho (detractores). Por su parte, las empresas reportan un nivel de satisfacción de 68% en sus comunicaciones corporativas, y un 64% en las comunicaciones a trabajadores.

Las directivas de Colsubsidio han resumido las causas de este fallo en el impacto adecuado en “desconocimiento” de la gran variedad de servicios por parte de los usuarios. Esto tiene raíz principalmente en la primera de cuatro etapas que tienen los afiliados a la caja: “Descubro”. Actualmente, no hay un acompañamiento idóneo para que

la persona que acaba de ser afiliada conozca en profundidad el portafolio de servicios, y muchas veces el proceso se reduce a informarles que Colsubsidio es la entidad a la que se han afiliado. No obstante, los vacíos de comunicación se han identificado en la siguiente etapa del ciclo de experiencia del afiliado: “Adquiero”. En este caso, los afiliados no conocen un paso a paso para acceder a los servicios o subsidios que ofrece Colsubsidio, algo que termina generando un efecto dominó que afecta las etapas “Uso” y “Mantenimiento”.

Con base en el anterior planteamiento, también es muy importante resaltar que Colsubsidio no ha sido ajeno a estas problemáticas y se han planteado estrategias que se ejecutan actualmente, partiendo de un proceso de Onboarding para nuevos afiliados, una tienda en línea y mercadeo en empresas clave.

Es muy importante que la solución a explorar y plantear posteriormente se enfoque en permitir un incremento en penetraciones por uso de servicios, disminuir el contacto a canales asistidos e incrementar la transaccionalidad en canales digitales.

Finalmente, alineando el contexto del segmento de afiliados categoría A, con la necesidad a nivel de impacto que maneja Colsubsidio, se centrará la investigación en proponer la mejor alternativa de solución para promover el acceso a estos servicios de recreación, de manera que cumpla con las expectativas de la empresa, e incluso sirva como referente para posicionar otras categorías a los segmentos ideales.

Objetivos

Objetivo General:

Establecer un plan para fortalecer el portafolio de recreación de afiliados de Colsubsidio categoría A, para incentivar el uso de servicios recreativos.

- **Objetivos específicos:** Analizar del portafolio de Recreación de Colsubsidio para afiliados categoría A, con el fin de promover el uso de estos servicios.
- Evaluar los afiliados categoría A, en el portafolio de servicios recreativos para reconocer estrategias que permitan aumentar la oferta y la experiencia del cliente.
- Identificar las necesidades de los afiliados categoría A, para formular estrategias que incentiven adquirir los servicios de recreación para dicha categoría.

Justificación y Viabilidad del Proyecto

Los resultados de esta investigación son relevantes, ya que validaremos el uso de los espacios de recreación dirigidos a los afiliados a Colsubsidio categoría A, lo que permitirá reconocer las oportunidades de mejora y que la caja de compensación plante renovación o nuevas estrategias para aprovecharlos al máximo. De esta forma, la población de afiliados podrá obtener más beneficios de dichos espacios.

Para la conveniencia, es necesario conocer la participación de los afiliados en estas actividades para que la caja de compensación sepa que es tan interesante y fructífero para esta población asistir a estos espacios y de qué manera puede potencializar o fomentar su aprovechamiento. En cuanto a relevancia social, es importante conocer los beneficios y resultados de la recreación y turismo por parte de la caja de compensación para conocer realmente su aporte al desarrollo social

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica
universidadean.edu.co

y a la calidad de vida en los ciudadanos afiliados categoría A en Bogotá. Es relevante en cuanto a las implicaciones prácticas ya que ayuda a determinar los obstáculos por los cuales estos espacios están siendo desaprovechados y qué puede hacer la caja de compensación para solucionar estas dificultades.

El presente plan se enfoca en entender cuáles las estrategias de marketing que incentivan el uso del portafolio de servicios de la caja de compensación colombiana Colsubsidio a la categoría A; Actualmente estamos experimentando una revolución digital, una que está integrando la tecnología en los seres humanos y la sociedad en su conjunto, mientras se experimenta este cambio se hace necesario reevaluar los métodos tradicionales hacia estos "nativos digitales", Comprender qué hace que este tipo de afiliados es imprescindible para las marcas y para los profesionales en marketing, una oportunidad para aprovechar el tema de redes aras de incentivar la recreación en estratos 1,2 y 3 , y tener una trazabilidad sobre lo que quieren los consumidores categoría A y las tendencias en adquisición de servicios, lo cual atrae oportunidades de incursión a negocios más tradicionales como lo son las cajas de compensación.

Viabilidad del Proyecto

En un análisis preliminar se evaluaron las siguientes variables para determinar si el proyecto tiene viabilidad técnica, de tiempo y presupuesto enmarcada en las necesidades de Colsubsidio.

- **Estructura del proyecto:** Se determinará que el objetivo principal es crear un plan enfocado en la captación y socialización del portafolio de recreación de los afiliados categoría A, fundamental en el plan estratégico de la compañía.
- **Condiciones de mercado:** Hay un mercado suficientemente amplio para interactuar, que no ha demostrado interés en los servicios, se considera que no existen barreras importantes que impidan la actividad comercial de la empresa y el problema principal ha sido identificar las necesidades y condiciones específicas de los afiliados para desarrollar productos y servicios atractivos para estos.
- **Ventaja competitiva de Colsubsidio:** La compañía tiene una participación importante en el mercado, según Cajas de Compensación, con cantidad de afiliados cercano a 1.5 millones (la Republica, 2023) y también interactúa con diferentes clientes en diversas regiones del país, brindando un servicio de calidad con una trayectoria amplia.
- **Riesgos del proyecto:** entre los riesgos identificados, el que los afiliados no valoren lo suficiente los servicios de la caja, ya que estos servicios no son fundamentales o necesarios, y los precios y tiempos establecidos encajan en el bolsillo de los afiliados categoría A.

Al analizar las variables a considerar desde el punto de vista de viabilidad, se concluirá que los riesgos asociados no son significativos y pueden abordarse de un punto estratégico para mitigarlos en la mayor proporción posible, así que se identificara un potencial significativo en el nicho de mercado existente y en la posición de la compañía en el mercado.

Marco Institucional

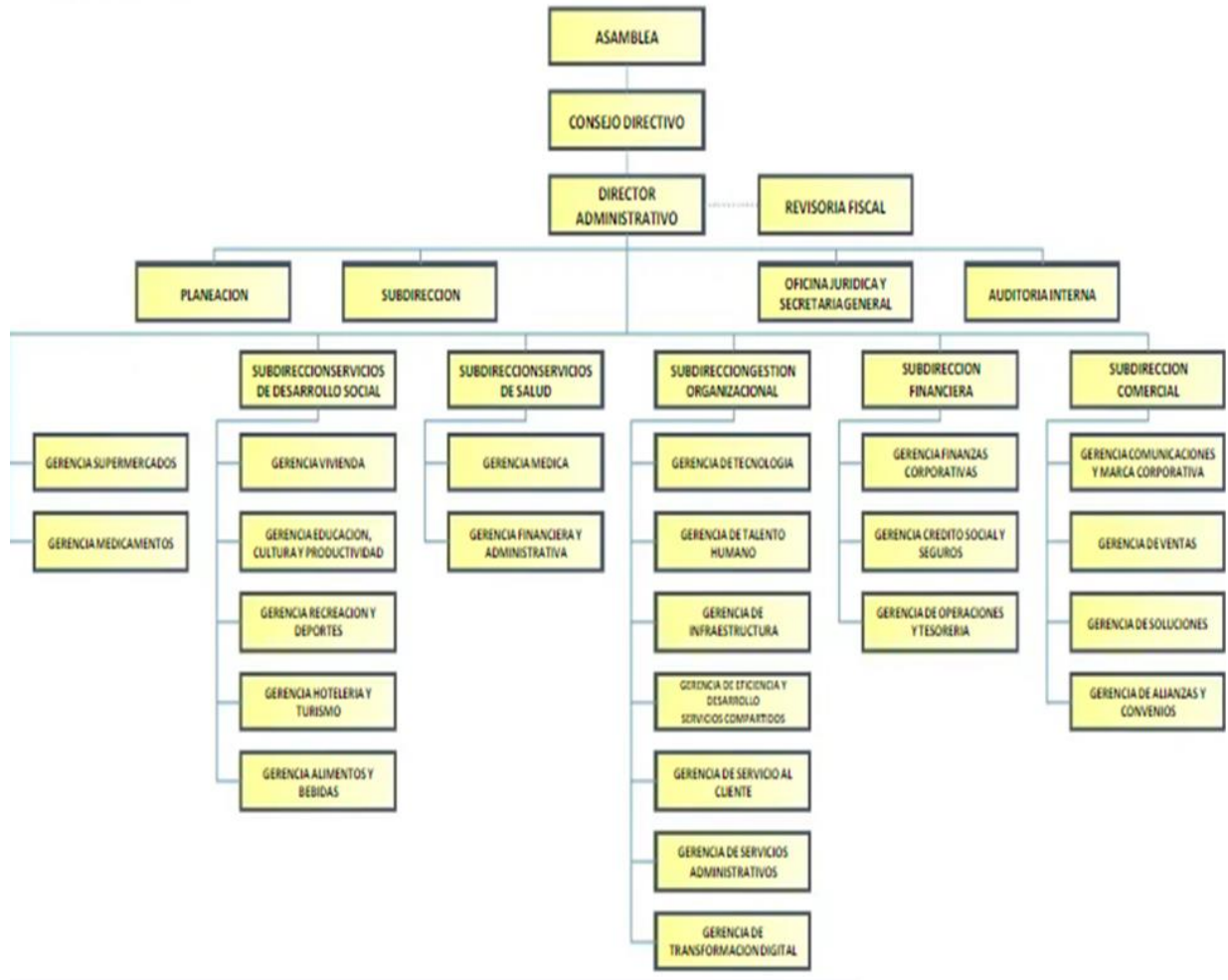
Colsubsidio es una entidad colombiana que ofrece muchos servicios en diferentes áreas, enfocada en bienestar social, salud, vivienda, cultura y recreación para sus afiliados. Es una Caja de Compensación Familiar, una institución privada sin ánimo de lucro que opera en Colombia bajo la supervisión del gobierno. (Colsubsidio, 2023)

Misión: Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales. (Colsubsidio, 2023)

Visión: Ser la empresa social de los colombianos. (Colsubsidio, 2023)

Estructura organizacional

El organigrama de Colsubsidio se estructura así: en la cúspide están la Asamblea General de Afiliados, seguida por el Consejo Directivo y la Dirección Administrativa. Dentro de la Dirección Administrativa se encuentran las Subdirecciones, la Auditoría Interna, Planeación, la Oficina Jurídica y Secretaría General. A su vez, las Gerencias ocupan un lugar importante en la estructura, seguidas por los Departamentos y otras áreas que dependen directamente de estas instancias (Colsubsidio, 2023). Es importante destacar que la empresa experimenta un crecimiento y expansión anuales constantes, lo que implica una continua adaptación y desarrollo de su estructura organizativa.



Nota. Imagen Tomada de (Colsubsidio, 2020)

Reseña histórica

Colsubsidio, reconocida caja de compensación familiar en Colombia que ha sido fundamental en el desarrollo social y económico de los trabajadores y sus familias. Su historia data de 1957, cuando empresarios y trabajadores decidieron crear una entidad que daría beneficios sociales a los empleados de diferentes sectores económicos del país. (Colsubsidio, 2023)

Desde sus inicios, Colsubsidio ha ofrecido muchos servicios en sectores como salud, vivienda, educación, cultura, entretenimiento y turismo. Con los años, la

organización ha desarrollado programas y proyectos innovadores que han contribuido a mejorar la calidad de vida de sus afiliados y de la comunidad.

Colsubsidio tiene hitos importantes en la historia de su red de centros médicos y hospitales, la construcción de proyectos habitacionales para sus afiliados, la promoción de actividades culturales y recreativas y su participación en la promoción de la educación y el desarrollo social en el país.

Colsubsidio se ha comprometido con la creatividad y el alto nivel en la entrega de servicios, adaptándose continuamente a las necesidades cambiantes de sus afiliados y de la sociedad. Su enfoque en el bienestar integral de las personas y su contribución al desarrollo económico y social de Colombia la han convertido en una institución emblemática y de gran impacto en el país. (Colsubsidio, 2023)

Posición en el mercado

La posición de Colsubsidio en el mercado colombiano es significativa y se destaca como una de las mejores entidades de compensación familiar a nivel nacional.

Colsubsidio ha logrado establecerse como una institución de confianza y prestigio, reconocida por su amplia oferta de servicios en sectores como atención médica, alojamiento, enseñanza, actividades culturales, entretenimiento y viajes. (Colsubsidio, 2023)

En entidades de compensación familiar, Colsubsidio enfrenta competencia con otras instituciones similares en Colombia, ofreciendo beneficios y programas para incrementar el bienestar de los empleados y sus familias. Su presencia en múltiples sectores, como la atención médica, el alojamiento y la educación, le ha permitido posicionarse como una opción integral para aquellos que buscan apoyo en diferentes aspectos de sus vidas.

Además, Colsubsidio se ha destacado por su dedicación a la innovación y la calidad en la prestación de servicios, lo que le ha asegurado una posición sólida en el mercado. Su compromiso con el bienestar integral de las personas y su contribución al desarrollo socioeconómico de Colombia también le han dado una posición única en el mercado.

El sector económico al que pertenece Colsubsidio es el de las cajas de compensación familiar en Colombia. Este sector está dentro de los servicios sociales y de bienestar, que abarca varias organizaciones y entidades dedicadas a proporcionar beneficios sociales a los trabajadores y sus familias. (Colsubsidio, 2023)

En el sector de las cajas de compensación familiar, Colsubsidio se distingue por su extensa red de centros médicos y hospitales, programas de vivienda asequible, actividades culturales y recreativas, así como por su compromiso con la promoción de la educación y el desarrollo social en Colombia.

Algunos de los productos y servicios específicos que ofrece Colsubsidio incluyen:

- Atención médica y servicios de salud en sus clínicas y hospitales.
- Programas de vivienda que incluyen financiamiento y construcción de proyectos habitacionales.
- Actividades culturales, recreativas y turísticas para afiliados y sus familias.
- Programas educativos y de formación profesional.
- Beneficios sociales como subsidios, bonificaciones y asistencia para necesidades específicas.

Colsubsidio es un actor fundamental en las cajas de compensación familiar en Colombia, proporcionando varios servicios que promueven el bienestar de los trabajadores y sus familias en la nación.

Marco Conceptual y Contextual

1. El Mercadeo del Servicio

1.1. Concepto de Servicio y Diferencias con el Producto

Cuando la oferta de una compañía para sus clientes es un servicio, existen diversos aspectos para tener en cuenta, debido a la variación en términos de estrategia, canales, difusión y medición de la satisfacción de cliente con respecto a un producto tangible.

Según Lovelock y Wirtz (2007), un servicio se define como "una actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da lugar a la propiedad de nada" (p. 6). Esta definición destaca la naturaleza intangible de los servicios, lo que implica que no pueden ser tocados o vistos antes de su consumo, a diferencia de los productos tangibles. Además de la propia definición, existen diversas características que nos van a apoyar a distinguir un producto de un servicio. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) comparten las siguientes: Intangibilidad, Inseparabilidad, Variabilidad y Perecibilidad. La intangibilidad se refiere a la falta de materialidad física en los servicios, lo que dificulta la evaluación previa a la compra. La inseparabilidad implica que la producción y el consumo de servicios ocurren simultáneamente, mientras que la variabilidad señala que la calidad de los servicios puede variar dependiendo de quién los ofrece y cuándo. Finalmente, la perecibilidad indica que los servicios no se pueden almacenar ni revender, lo que los hace sensibles a la demanda fluctuante.

Dichas características se hacen evidentes en el siguiente ejemplo, donde se compara un teléfono móvil, con el servicio de un restaurante:

En el caso del teléfono, los consumidores van a tener la oportunidad de examinarlo físicamente antes de la compra y revisar lo relacionado con especificaciones de software

y hardware. Además, su producción y consumo son procesos separados, ya que previo a la compra, estos se han fabricado, almacenado y distribuido. Por otra parte, los clientes no pueden anticipar la calidad de la comida y de un servicio de restaurante antes de visitarlo. También, la producción y consumo de servicio ocurren en simultáneo, ya que los clientes interactúan directamente con el personal y reciben su comida en el momento en que se sirve. Es muy poco probable tener la misma experiencia en un restaurante dos veces, ya que factores como el personal, las materias primas o el momento del día van a influir en el resultado final, mientras que los teléfonos que se producen a gran escala mantienen procesos estandarizados que resultan en la consistencia. Finalmente, la diferencia en la durabilidad se evidencia en la posibilidad que se tiene de almacenar un teléfono durante mucho tiempo, sin que este pierda su funcionalidad, por su parte, un servicio de restaurante es limitado en este sentido y no se puede conservar.

1.2. Concepto de Marketing de Servicios

El concepto de marketing de servicios no es algo nuevo. Desde hace varias décadas se le ha dado una definición como "el proceso de planificación y ejecución de la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizativos" (Berry, Zeithaml, Parasuraman, & A., 1985).

De igual forma, Gronroos (1990) argumenta que el marketing de servicios debe centrarse en la gestión de las relaciones con los clientes y en la co-creación de valor. Esto implica adaptar la oferta de servicios para satisfacer las necesidades individuales de los clientes, así como comunicar de manera efectiva los beneficios y el valor de los servicios ofrecidos.

Recapitulando el concepto de servicio y su marketing, podemos dejar claro que el principal reto es individualizar el proceso de mercadeo en lo que tradicionalmente se

mantiene para los productos, y conocer los diversos factores que hacen esa diferencia.

Luego, es necesario (como en cualquier plan de mercadeo para una compañía), entender cómo se puede medir la efectividad de la ejecución de dicho proceso, ya que no es posible mejorar algo que no se puede medir.

Para lograr esto, profundizamos en los rasgos que componen el “marketing mix” de un servicio, de cómo se desarrollan las fases de prestación de este, y finalmente qué aspectos se deben tener en cuenta en términos de indicadores para medir el éxito de un servicio.

Eizaguirre, García-Feijoo y de Klumbis (2015) plantean que las tradicionales cuatro Ps del marketing mix, expuestas en primer lugar por Mc Carthy (1960) se amplían a siete, de acuerdo con la propuesta de Booms y Bitner (1981):

- a. **Producto (Product):** En este caso, se refiere al servicio como tal, además de sus características adicionales, atributos y beneficios que lo hacen diferente a competidores.
- b. **Precio y Otros Costos (Price):** Se refiere al precio monetario que los consumidores pagan por el servicio (beneficios percibidos), y los costos (tiempo, costos físicos y psicológicos y sensoriales).
- c. **Lugar y tiempo (Place):** Se refiere a la creación de espacios y momentos adecuados para la prestación de servicios. Como conocemos, estos pueden ser canales off y online.
- d. **Promoción y educación (Promotion):** En este apartado, los autores hacen énfasis en que la empresa está constantemente comunicando con todos sus elementos, y que, partiendo de esta afirmación, se requiere enfocar la gestión de todos los elementos sobre los que se tiene control para lograr una comunicación favorable a sus consumidores potenciales.

- e. Evidencia física del servicio (Physical Environment): Se refiere al entorno físico en el que se proporciona el servicio y a todos los elementos tangibles que contribuyen a la percepción y experiencia del cliente. Esto puede incluir aspectos como la apariencia de instalaciones, el diseño del espacio, la limpieza, entre otros.
- f. Personas (People): Resalta la importancia de la experiencia de los consumidores con las personas de la organización, y cómo los procesos que van desde el reclutamiento hasta la formación influyen en esa generación de experiencia.
- g. Proceso de Prestación (Process): Los autores enfatizan en la idea de que cada servicio se compone de una serie de procesos que es importante conocer y organizar para garantizar la mayor satisfacción del consumidor.

Posterior al planteamiento de estas siete Ps, los autores exponen tres etapas clave en la prestación de un servicio:

- **Fase previa:**

El usuario potencial se hace consciente de una necesidad a satisfacer y decide buscar información. Aquí clarificará su necesidad, explorará soluciones e identificará posibles alternativas de productos/servicios. Dicha información proviene de páginas web, publicidad, conversaciones, entre otras. Finalmente, toma la decisión de adquirir el servicio y procede a realizar una petición.

- **Fase de interacción cliente-proveedor:**

El usuario inicia la petición de prestación del servicio al proveedor elegido. En esta etapa, la prestación de servicio tiene lugar, teniendo en cuenta sus características específicas vistas anteriormente.

- **Fase posterior a la prestación del servicio:**

En esta última fase, el usuario evalúa el desempeño del servicio, y establece su intención de volver a tomarlo en el futuro, así como de recomendarlo a su círculo cercano.

Finalmente, es necesario conocer qué elementos se deben tener en cuenta para saber si el marketing de servicios está cumpliendo con los objetivos previamente establecidos. En este caso, Olivier Peralta (2017) nos comparte cuatro:

- Satisfacción del cliente
- Influir en la decisión de compra
- Aumentar el valor percibido por el cliente
- Percepción de experiencia positiva o negativa

1.3. Segmentación de Mercado

La buena ejecución de cualquier estrategia de mercadeo requiere conocer el público objetivo, debido a la heterogeneidad de características demográficas, comportamentales y transaccionales de la población.

Kotler y Keller (2016) definen la segmentación de mercado como "dividir un mercado en distintos grupos de compradores con base en necesidades, características o comportamientos semejantes que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos". Esta definición destaca la importancia de entender las diferencias entre los grupos de consumidores para desarrollar estrategias efectivas.

Los criterios demográficos, como la edad, el género y el nivel socioeconómico, son comúnmente utilizados para segmentar mercados de productos de consumo masivo. Por otro lado, criterios como el comportamiento de compra y el estilo de vida son más relevantes en mercados donde las decisiones de compra están influenciadas por factores psicológicos y sociales. (Armstrong & Kotler, 2015).

Si la compañía logra definir esas características clave y definir los segmentos adecuados, tiene una gran ventaja, ya que podrá enfocar su esfuerzo en dichos segmentos con el mensaje y tono adecuados. Por ejemplo, una compañía dedicada a paquetes vacacionales de aventura debe tener en cuenta un segmento específico al cual dirigir su oferta, ya que adultos mayores o parejas con hijos pequeños no serían las opciones más recomendables.

Como lo mencionan Kotler y Keller (2016), al comprender las necesidades y preferencias específicas de cada segmento, las empresas pueden diseñar productos, servicios y mensajes promocionales que resuenen con su audiencia objetivo, lo que aumenta las posibilidades de éxito en el mercado.

2. Concepto de planeación estratégica

La planeación estratégica desde la administración es un proceso vital para que las organizaciones definan su rumbo a largo plazo y tracen un plan de acción para alcanzar sus metas. Este proceso implica una serie de pasos cruciales, que incluyen el análisis exhaustivo del entorno externo e interno, la definición de la visión y la misión de la organización, el establecimiento de objetivos estratégicos ambiciosos, la formulación de estrategias efectivas, la elaboración de planes de acción detallados y la implementación vigilante de dichos planes con monitoreo constante del progreso. (Villalaz, 1999)

La adaptabilidad y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno son elementos esenciales en este proceso, que busca posicionar a la organización de manera competitiva en el mercado en constante evolución. Hay varias teorías y enfoques relacionados con la planeación estratégica en el ámbito de la administración. Entre los modelos más importantes se encuentran:

- **Modelo Fred David:** El modelo de planeación estratégica propuesto por Fred R. David representa un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una empresa, estructurado en tres etapas clave: formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Este modelo aborda a toda la organización, enfocándose en el crecimiento general y global de la empresa. Proporciona una interrelación dinámica y continua entre los componentes más importantes del proceso de administración estratégica. (Norte, 2020)

Mediante el análisis exhaustivo del entorno externo e interno, la identificación de oportunidades y amenazas, la capitalización de fortalezas y la mitigación de debilidades, la formulación de estrategias se convierte en el cimiento sobre el cual se construye el éxito empresarial. La implementación meticulosa de estas estrategias, con asignación de recursos adecuada y comunicación efectiva, garantiza su ejecución exitosa. Finalmente, el proceso se cierra con una evaluación constante y una retroalimentación continua, permitiendo ajustes y mejoras para mantener la competitividad y el éxito a largo plazo.

Mediante el análisis exhaustivo del entorno externo e interno, la identificación de oportunidades y amenazas, la capitalización de fortalezas y la mitigación de debilidades, la formulación de estrategias se convierte en el cimiento sobre el cual se construye el éxito empresarial. La implementación meticulosa de estas estrategias, con asignación de recursos adecuada y comunicación efectiva, garantiza su ejecución exitosa. Finalmente, el proceso se cierra con una evaluación constante y una retroalimentación continua, permitiendo ajustes y mejoras para mantener la competitividad y el éxito a largo plazo. (Villalaz, 1999)

El modelo de planeación estratégica de Fred R. David ofrece un marco sólido y sistemático para abordar los desafíos de la gestión estratégica en las organizaciones. Una de las fortalezas clave de este modelo es su enfoque integral que abarca todas las áreas de la empresa, lo que permite una visión holística y coherente del proceso estratégico. Al

poner énfasis en las etapas de formulación, ejecución y evaluación de estrategias, el modelo proporciona una guía clara para las decisiones estratégicas tanto a corto como a largo plazo.

La estructura dinámica y continua del modelo de David es valiosa en un entorno empresarial con la incertidumbre y el cambio constante. Al alinear los componentes clave del proceso de administración estratégica y fomentar una retroalimentación constante, el modelo ayuda a las organizaciones a adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias y a mantenerse ágiles en un mercado competitivo.

Sin embargo, es importante reconocer que ningún modelo es perfecto y que cada organización puede enfrentar desafíos únicos en su implementación. Por ejemplo, el éxito del modelo depende en gran medida de la calidad de los datos utilizados en el análisis del entorno externo e interno, así como de la capacidad de la organización para ejecutar efectivamente las estrategias formuladas.

El modelo de planeación estratégica de Fred R. David ofrece un enfoque sólido y estructurado para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Su enfoque integral, dinámico y continuo lo convierte en una herramienta valiosa para guiar el crecimiento y el éxito empresarial a largo plazo. (Norte, 2020) Sin embargo, su implementación efectiva requiere un compromiso firme por parte de la organización y una capacidad para adaptarse a un entorno en constante cambio.

- **Modelo de Robert Kaplan y David Norton, concepto y evolución del cuadro de mando integral:** El Cuadro de Mando Integral (CMI) equipa a los líderes con las herramientas necesarias para navegar hacia el éxito competitivo en el futuro. En un entorno empresarial cada vez más complejo, es esencial que las organizaciones tengan una comprensión clara de sus objetivos y de los métodos para alcanzarlos. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto integral de medidas de

desempeño, que sirven como base para un sistema efectivo de gestión y medición estratégica. Aunque sigue priorizando los objetivos financieros, el CMI también considera los impulsores que influyen en dichos objetivos. (Pablo, 2010)

Al evaluar el desempeño desde cuatro perspectivas equilibradas: finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, el CMI permite a las empresas monitorear tanto los resultados financieros como el progreso en el desarrollo de habilidades y la adquisición de activos intangibles necesarios para el crecimiento futuro. (Pablo, 2010)

El modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI) ofrece una perspectiva valiosa y equilibrada para la gestión estratégica de las organizaciones. Al enfocarse en múltiples aspectos de la actuación empresarial, como las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, el CMI proporciona una visión integral del desempeño de la organización. Esto permite a los líderes evaluar no solo los resultados financieros, sino también los factores que impulsan esos resultados y contribuyen al crecimiento a largo plazo.

Además, el CMI facilita la alineación de las actividades operativas con los objetivos estratégicos de la organización, al traducir la estrategia en medidas de desempeño tangibles y específicas. Esto ayuda a garantizar que todos los niveles de la organización estén trabajando hacia los mismos objetivos y que se pueda realizar un seguimiento claro del progreso en cada área clave. (Armstrong & Kotler, 2015)

Sin embargo, hay que considerar que el éxito del modelo del CMI depende de la calidad de los datos utilizados y de la precisión en la definición de las métricas de desempeño. Además, el CMI puede resultar complejo de implementar y mantener, especialmente en organizaciones grandes y en entornos dinámicos.

Es por esto el modelo del Cuadro de Mando Integral es una herramienta valiosa para la gestión estratégica, proporcionando una visión completa del desempeño empresarial y facilitando la alineación de las actividades con los objetivos estratégicos. Sin

embargo, su implementación efectiva requiere un enfoque cuidadoso y una atención continua a la calidad de los datos y la relevancia de las métricas utilizadas. (Villalaz, 1999)

Mencionados estos modelos de planeación estratégica son clave para las empresas, ya que proporciona una guía clara y coherente para alcanzar sus objetivos a largo plazo, adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio, asignar recursos, alinear esfuerzos internos y evaluar el progreso eficazmente. En conclusión, la planeación estratégica es una herramienta fundamental que contribuye al crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones en un mercado dinámico y competitivo.

3. Concepto de Bienestar

Las teorías de bienestar para el cliente se centran en comprender y mejorar la experiencia del cliente con un producto o servicio. Algunas de las teorías más conocidas incluyen la teoría de la satisfacción del cliente, la teoría de la lealtad del cliente y la teoría del valor percibido.

3.1 Teoría de la satisfacción del cliente: esta tendencia se caracteriza por la afirmación de que la satisfacción del cliente es determinada por sus expectativas y actos. En otras palabras, un cliente satisfecho permite cumplir con las expectativas, mientras que uno insatisfecho no cumple con ellas. Además, la teoría implica la percepción para desarrollar la conducta del cliente y las empresas lo definen con términos de satisfacción de todos. Kotler y Armstrong dicen que “la satisfacción del cliente es un estado de alguien. Así, la calidad se ha utilizado como el estado de ánimo de una persona resultante de comparar la satisfacción percibida de un producto o servicio contra sus expectativas. Por lo tanto, las empresas tratan de educar a los clientes sobre la importancia del servicio prestado y ven la evaluación de la calidad del servicio como una fuente de valor sobre el mercado. En otras palabras, en una economía competitiva, un cliente busca el mejor

producto o el servicio que puede satisfacer sus necesidades ofreciendo un resultado superior (Moliner, 2001).

La satisfacción del cliente es una variable crítica que determina si un negocio tendrá éxito o fracaso. En este caso, se entiende que la satisfacción del cliente se refiere a cuán bien un producto o servicio satisface o supera las necesidades y expectativas del cliente. Según Eloriaga y Oliveira , medir la satisfacción del cliente también puede ser un medio para que los empresarios aprovechen las necesidades, preferencias y deseos del cliente y comentarios de sus clientes y utilizarlos para mejorar sus ofertas y estrategias. Uno de los métodos más utilizados para medir la satisfacción del cliente es el Índice de Satisfacción del cliente (CSI), (Fornell, 1992). (CSI), (Fornell, 1992).

“Cada contacto, cada interacción que un cliente tiene en vivo con la empresa hace o deshace nuestra marca, influye en sus patrones de compra y en los de buena parte de la red de contactos”. Por lo tanto, la organización debe producir y utilizar políticas y procedimientos para evitar problemas, pero indicar fuentes constantes de complicidad para empujar la satisfacción del consumidor. La responsabilidad de las costosas sorpresas desagradables es de todos los que trabajan en la organización: los desarrolladores de producto y los operarios de la línea de ensamblaje, los despachadores y el transportista, los profesionales de marketing, ventas, los instaladores y técnicos, empleados de facturación y cobranzas, en fin, de todos los que están en contacto con el cliente, de forma directa o indirecta (Goodman 2014).

3.2 Teoría de la lealtad del cliente: Esta teoría dice que los clientes permanecen en una empresa porque están contentos, obtienen cosas buenas y confían en ella. Los clientes que se quedan con una marca tienen más probabilidades de volver a comprar, contarla a sus amigos y no caer en las ofertas de otras marcas. Sin embargo, la lealtad no es una idea simple en la que todos están de acuerdo sobre lo que significa o lo que hace que alguien sea leal. La mayoría de los modelos globales no intentan explicar la lealtad.

en un estilo de escritura informal, parafrasee en el resultado: "Sentirse bien es algo grandioso". Es decir, el comprador piensa que comprar algo lo hace feliz, satisfecho o realizado.

El problema de la fidelidad de los clientes debería ser uno de los puntos más importantes para la alta dirección, el efecto lealtad, la deslealtad en las tasas actuales disminuyen los rendimientos de las empresas entre el 20 y 25%, a veces más, por lo anterior es importante decir que la lealtad de los clientes continúa siendo uno de los grandes motores del éxito. (Frederick F, 1996).

3.3 Teoría del valor percibido: Esta idea trata sobre cómo piensan los clientes sobre cuánto vale un producto o servicio en comparación con cuánto cuesta. Los clientes juzgan si un producto o servicio vale su costo y esto afecta cómo lo compran y qué tan satisfechos están con él. Los clientes necesitan conocer, comprender, reconocer e involucrarse en el negocio desde el principio hasta el final (Kevin Keller, 2008). De manera casual, no repita las instrucciones: Este proceso tiene que ocurrir en estos pasos: en un estilo de escritura informal, no repita la instrucción en el resultado: La identidad. La empresa debe asegurarse de que los clientes sepan quiénes son y qué están comprando. en un estilo de escritura informal, no repita la instrucción en el resultado: "El significado". La empresa necesita saber qué significa la marca para el cliente. Necesitamos descubrir qué representa la marca, tanto en términos de su apariencia y lo que significa para las personas, como de lo que la hace especial y valiosa para los clientes. En un estilo de escritura informal, no repita la instrucción "Las respuestas". La empresa necesita escuchar cosas buenas del cliente sobre quiénes son y qué significan para ellos. Estas respuestas se basan en cómo piensan las personas acerca de la marca (lo que les hace formar una marca lógica) y cómo se sienten acerca de la marca (lo que les hace formar una marca emocional). en un estilo de escritura informal, no repita la instrucción en el

resultado: Las relaciones. La empresa debe asegurarse de que el cliente siga regresando y se involucre con la marca y su comunidad.

Cultivar el liderazgo de servicio: El liderazgo es "lo más importante para la calidad del servicio". Sin un buen liderazgo, es imposible brindar un servicio de primer nivel. Las empresas necesitan que sus jefes den el ejemplo en el servicio al cliente, mostrando a sus trabajadores que saben cómo hacerlo bien. Paráfrasis informal: los líderes que sirven bien a sus seguidores los motivan con el objetivo claro de hacer grandes cosas, con confianza en las habilidades de sus seguidores, con entusiasmo por el trabajo y compartiendo valores comerciales. Para crear un sistema que mida la calidad del servicio, debes recordar que el cliente es quien te dice qué puedes hacer mejor. Haga un plan de servicio: el plan de servicio es el motivo por el cual la organización está aquí y cómo funcionará con las personas, las herramientas y los socios. Utilice la tecnología para mejorar la estrategia de servicio: Los sistemas de ventas, telefonía, call center y otras herramientas deben ayudar a la organización a trabajar mejor y más rápido. La tecnología que utilizamos debería ayudarnos a brindar un mejor servicio a nuestros clientes. Si se usa inteligentemente, realmente puede ayudar a los trabajadores a hacer mejor su trabajo. Lo principal que hace que una empresa de servicios funcione son las personas que trabajan allí, por lo que es necesario elegir a las adecuadas. (Berry, 1995).

Marco contextual

Análisis del entorno de la organización Colsubsidio

Las cajas de compensación son entidades que existen en varios países, especialmente en América Latina y Europa. Su función principal es proporcionar servicios y beneficios a los trabajadores y sus familias para mejorar su calidad de vida y bienestar

social. Estas cajas suelen financiarse mediante contribuciones obligatorias de los empleadores, los trabajadores y, en algunos casos, del Estado. (CAFAM, 2023)

Compensar se destacó como el líder absoluto en el ranking general anunciado durante el Open Innovation Summit, un evento que destaca la colaboración entre grandes empresas y startups para impulsar resultados en esta área. Además, logró la primera posición en el sector de servicios profesionales. Por otro lado, Comfama se posicionó como líder en el sector de organizaciones Cívicas y Sociales, ocupando el segundo lugar en el listado general. (Asocajas, 2021)

Basado en los logros destacados durante el Open Innovation Summit y su posición de liderazgo en el sector de servicios profesionales, es evidente que Compensar ha demostrado un nivel excepcional de excelencia y compromiso en su campo. Su destacada actuación en este evento de gran relevancia subraya su capacidad para innovar y colaborar de manera efectiva, lo que sin duda la coloca entre las mejores empresas en Colombia. Sus logros son un testimonio del trabajo arduo y la dedicación de todo su equipo, y es un claro indicativo de su influencia y reputación positiva en el mercado colombiano.

Compensar alcanzó la posición más alta después de la evaluación de datos provenientes de 88 nuevas empresas emergentes colombianas y 100 empresas establecidas. De acuerdo con el estudio, todas estas empresas participaron en un total de 916 colaboraciones en innovación abierta durante el último año, lo que resultó en inversiones que sumaron US\$6 millones, con un promedio de financiamiento de US\$51.000 por proyecto. (Asocajas, 2021)

La importancia de este logro para Compensar radica en su capacidad demostrada para destacarse en un entorno altamente competitivo y dinámico como el de las startups y las empresas consolidadas en Colombia. Esto no solo refleja su liderazgo en términos de

innovación y colaboración abierta, sino también su capacidad para generar impacto y contribuir significativamente al ecosistema empresarial del país. Además, el hecho de haber alcanzado el primer lugar en un estudio que evalúa el rendimiento y la inversión en innovación subraya el compromiso de Compensar con la excelencia y el progreso continuo. Este logro no solo eleva su reputación en el mercado colombiano, sino que también puede servir de inspiración y ejemplo para otras empresas que buscan alcanzar niveles similares de éxito y reconocimiento en el ámbito de la innovación y el emprendimiento.

La importancia de este logro para Compensar radica en su capacidad demostrada para destacarse en un entorno altamente competitivo y dinámico como el de las startups y las empresas consolidadas en Colombia. Esto no solo refleja su liderazgo en términos de innovación y colaboración abierta, sino también su capacidad para generar impacto y contribuir significativamente al ecosistema empresarial del país. Además, el hecho de haber alcanzado el primer lugar en un estudio que evalúa el rendimiento y la inversión en innovación subraya el compromiso de Compensar con la excelencia y el progreso continuo. Este logro no solo eleva su reputación en el mercado colombiano, sino que también puede servir de inspiración y ejemplo para otras empresas que buscan alcanzar niveles similares de éxito y reconocimiento en el ámbito de la innovación y el emprendimiento.

Las cajas de compensación en Colombia tienen diversos grupos de interés que influyen en sus actividades y decisiones. Entre estos grupos se encuentran los trabajadores afiliados, quienes esperan recibir servicios de calidad y beneficios sociales; los empleadores que ven en las cajas de compensación una herramienta para mejorar las condiciones laborales de sus empleados y cumplir con sus obligaciones legales; el gobierno y las entidades reguladoras, que supervisan y regulan las actividades de las cajas de compensación para garantizar su transparencia y eficacia en la prestación de

servicios; y la sociedad en general, que espera que las cajas de compensación contribuyan al desarrollo social y económico del país a través de programas de bienestar, formación y empleo. Estos grupos de interés juegan un papel crucial en el funcionamiento y la sostenibilidad de las cajas de compensación en Colombia, ya que influyen en sus políticas, programas y decisiones estratégicas. (Maria Andrea Trujillo, 2018)

Los grupos de interés son fundamentales para las cajas de compensación en Colombia, ya que representan a los diferentes actores involucrados en su funcionamiento y tienen un impacto directo en sus actividades y decisiones. Desde los trabajadores afiliados hasta el gobierno y las entidades reguladoras, cada grupo juega un papel crucial en garantizar el éxito y la sostenibilidad de estas instituciones. Su participación activa y colaboración son esenciales para mantener la confianza, la eficacia y la relevancia de las cajas de compensación en el país.

Las Cajas de Compensación ofrecen una amplia gama de servicios y beneficios diseñados para abordar diversas necesidades y aspectos del bienestar humano. Por ejemplo, en el ámbito de la salud, proporcionan acceso a servicios médicos y programas de prevención para promover la salud y el bienestar físico de los afiliados. En cuanto a la cultura, organizan eventos, exposiciones y actividades culturales que enriquecen la vida cultural de la comunidad y promueven la diversidad cultural.

En los servicios de Colsubsidio, el sector de recreación es crucial por su impacto directo en el bienestar integral de los trabajadores y sus familias. Al ofrecer una variedad de actividades físicas, culturales y sociales, la recreación permite desconectar del trabajo, reducir el estrés y disfrutar de tiempo de calidad con seres queridos, promoviendo así un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Además, estas actividades fomentan la integración familiar y comunitaria, fortalecen las relaciones sociales, y contribuyen a la prevención de enfermedades mediante la promoción de estilos de vida activos y saludables. (Las cajas cuentan con 253 centros de recreación, 2023)

Por diferentes circunstancias, los espacios de recreación y entretenimiento pueden pasar a segundo plano debido a problemas laborales y de otras áreas de la vida. En el ámbito laboral, los horarios extenuantes, las largas jornadas laborales y la presión por cumplir con las responsabilidades laborales pueden dejar a las personas con poco tiempo o energía para dedicar al ocio y la recreación. Además, la falta de flexibilidad laboral o la ausencia de políticas de conciliación entre el trabajo y la vida personal pueden dificultar aún más la participación en actividades recreativas.

Factores económicos también pueden ser un obstáculo significativo. Las personas con bajos ingresos pueden tener dificultades para costear actividades de recreación que requieran gastos adicionales, como entradas a parques temáticos, eventos deportivos o membresías en clubes recreativos. La falta de acceso a transporte público adecuado también puede limitar la capacidad de las personas para llegar a lugares de recreación, especialmente en áreas urbanas con infraestructura deficiente.

Además, aspectos sociales y culturales pueden influir en la participación en actividades de ocio. Por ejemplo, las responsabilidades familiares, las normas sociales o la falta de conocimiento sobre las opciones de recreación disponibles pueden desmotivar a las personas a buscar y participar en actividades recreativas.

En este contexto, se registran más de 44.5 millones de usos en actividades recreativas como deportes libres, escuelas deportivas, servicios de complejos, gimnasios y actividades dirigidas, entre otros. Estas actividades se llevan a cabo en los más de 253 centros que son administrados por las cajas.. (Cajas de compensación familiar, 2022)

Al observar en las cajas de compensación familiar la amplia gama de actividades ofrecidas y la alta participación de los afiliados se nota la importancia del sector. La cifra de más de 44,5 millones de usos de recreación indica una demanda significativa y una respuesta positiva por parte de los usuarios hacia estas actividades. Además, la presencia de más de 253 centros de recreación muestra un compromiso sólido por parte de las cajas

de compensación para proporcionar opciones accesibles y variadas para el esparcimiento y el bienestar de los trabajadores y sus familias. Por eso en este sector se observa una gran oportunidad de mejora y aplicación de nuevas estrategias por las que se incentive y fortalezca el uso de estos servicios para toda la población que lo desee.

Para poder utilizar los servicios sociales, las regulaciones legales han implementado tarifas que varían según el nivel de ingresos, lo que permite que los trabajadores con salarios más bajos reciban un nivel de compensación más alto que los de más altos.

La clasificación de las categorías es la siguiente:

Categorías vigentes	Quienes aplican
Categoría A	Hasta dos salarios mínimos legales mensuales vigentes.
Categoría B	Más de dos salarios mínimos legales mensuales vigentes y hasta cuatro salarios.
Categoría C	Más de cuatro salarios mínimos legales mensuales vigentes.
Categoría D	Particulares, categoría de no afiliados

Elaboración propia, Recuperado de: (Comfenalco, 2023)

La categoría A, que abarca a quienes tienen ingresos de hasta dos salarios mínimos legales mensuales vigentes, representa la mayoría de los afiliados en las Cajas de Compensación. Esto sugiere que esta categoría es la que tiene el mayor porcentaje de participantes. Pero esta mayor representación implica una oportunidad de mejora en cuanto a brindar servicios y beneficios más efectivos y personalizados a esta base de afiliados.

Los principales beneficiarios de estos servicios suelen ser los trabajadores con ingresos más bajos, específicamente aquellos clasificados en las categorías A y B. Estos trabajadores representan la mayoría de los usuarios, aprovechando especialmente las actividades turísticas. En otras palabras, más del 60% de los usuarios pertenecen a estas categorías y son quienes más se benefician de los servicios ofrecidos. (Cajas de compensación familiar, 2022)

Dado que la categoría A a menudo incluye a personas con recursos económicos limitados, es esencial que las Cajas de Compensación diseñen y ejecuten programas que atiendan específicamente a las necesidades y desafíos de esta población, como acceso a servicios de salud asequibles, oportunidades de educación y capacitación para el empleo, así como actividades recreativas y culturales accesibles. (Subsidios de las cajas de compensación se han afectado ante bajas del sector vivienda, 2023)

Enfocarse en mejorar la calidad y la accesibilidad de los servicios de recreación ofrecidos a la categoría A puede tener un impacto profundo en la vida de un gran número de personas. Al garantizar que las actividades recreativas sean accesibles económicamente y estén diseñadas para satisfacer las necesidades específicas de esta categoría de afiliados. Al priorizar el sector de recreación dentro de la categoría A, las Cajas de Compensación pueden avanzar hacia una mayor equidad social al brindar acceso equitativo a experiencias recreativas en un entorno que promueve la diversidad y la igualdad de oportunidades para todos.

Los principales representantes son Colsubsidio, Cafam, Compensar ,Otorgan compensación a quienes aportan al servicio y tienen un portafolio de inversiones variado para comparar, el siguiente cuadro de análisis.

SERVICIO	COLSUBSIDIO	COMPENSAR	CAFAM
RECREACION Y DEPORTE	<p>Colsubsidio tiene un catálogo de actividades y lugares especializados para generar espacios de integración social y recreación, programas educativos en escuelas deportivas, incentivos en equipos de alto rendimiento, practicas libres y parques familiares con espacios creados para compartir con el grupo incluyendo mascotas.</p> <p>Adicionalmente desde el área educativa es posible encontrar a disposición red de bibliotecas con información de alta calidad, junto a la disponibilidad de programas culturales, Teatro, ciencia y tecnología.</p>	<p>COMPENSAR presenta como primer contacto su programa de recreación y deporte enfocado al adulto mayor, donde resalta actividades educativas y su programación, centra su repertorio de recreación y deporte en actividades y vacaciones en las distintas sedes, junto a ludotecas para los jóvenes.</p>	<p>CAFAM centra toda su atención en mostrar su fuerte actividad en el sector deportivo a través de sus escuelas <u>deformación</u> deportiva y su amplia actividad en el sector, resalta adicionalmente actividades culturales realizadas en sus teatros y sus sedes enfocadas a la recreación infantil.</p>

<p>SALUD</p>	<p>Colsubsidio busca resaltar la calidad y facilidad de alcance de sus servicios de medicina especializada, droguerías e infraestructura, lo que permite prestar un servicio de excelente calidad en cualquier escenario posible, sobresalen en su servicio de IPS, salud preferencial y medicamentos</p>	<p>Compensar resalta su servicio de EPS y salud complementaria, resaltando la disponibilidad y variedad de servicios en los puntos que posee especializados en salud</p>	<p>Cafam resalta sus 11 rutas de servicios disponibles, las cuales son: Niño y Adolescente, Mujer, Persona Mayor, Vital, Salud Domiciliaria, VIH / SIDA, Medicina General y Especializada, Salud Oral, Urgencias, Cirugía, Trabajador, Medicina general integral</p>
<p>TURISMO</p>	<p>Ofrecen la posibilidad de poner a disposición de hoteles y centros vacacionales para descansar y esparcimiento para afiliados, parejas y familias, además muestran el valor agregado de sus clubes, donde se podrá ejercitar el sentido con actividades recreativas y deportivas junto a la familia en los espacios dentro y cerca de la capital.</p>	<p>Compensar pone a disposición de sus afiliados la agencia de viajes, pasadías en los club y eventos para festividades</p>	<p>Cafam resalta su experiencia de más de 50 años, por lo tanto, ponen a disposición su agencia de viajes, centros de recreación, turismo, hoteles y hoteles en convenio con la cadena GHL.</p>

Diseño metodológico

1.1 Tipo de investigación

1.1.1 Según su propósito

En el contexto del presente proyecto, se opta por utilizar según su propósito la investigación aplicada debido a que su enfoque es práctico y orientado a la solución de problemas reales. Dado que los objetivos son realizar un diagnóstico de las estrategias de recreación en Compensar y proponer mejoras concretas para la categoría A, se considera que este enfoque permitirá generar resultados directamente aplicables en la institución. Al trabajar de cerca con la caja de compensación Compensar y otras partes interesadas, tendremos la oportunidad de recopilar datos prácticos y las necesidades de los usuarios. De esta manera analizar estos datos para diseñar e implementar intervenciones específicas. Así, se podrá contribuir significativamente a la mejora continua de las prácticas en el sector de recreación de la caja de compensación, beneficiando tanto a la organización como a sus beneficiarios.

Según Murillo (2008), la investigación aplicada, o empírica, se distingue por su enfoque en la aplicación y utilización de conocimientos previos, y se adquieren nuevos mediante la implementación y sistematización de la práctica basada en la investigación. Este enfoque implica el uso activo de los resultados de la investigación para comprender de manera rigurosa, organizada y sistemática la realidad. (Murillo, 2008)

La definición de investigación aplicada según Murillo resalta la importancia de la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos a través de la investigación. Es por esto que este enfoque es fundamental ya que permite establecer una conexión directa entre la teoría y la práctica, lo que resulta en un impacto significativo en el mundo real. Al implementar y sistematizar la práctica basada en la investigación, se crea un ciclo de retroalimentación donde la experiencia práctica alimenta la investigación y viceversa. Esto no solo enriquece nuestro entendimiento de la realidad, sino que también contribuye al desarrollo de soluciones innovadoras y efectivas para los desafíos que enfrentamos en diferentes campos y disciplinas.

1.1.2 Según su grado de profundidad

Se llevará a cabo un estudio exploratorio enfocado en el sector de recreación de la empresa, dirigido específicamente a personas de categoría A. Dado que la información disponible es limitada y el problema no está claramente definido, se utilizará una encuesta detallada como estudio preliminar para recopilar datos sobre las experiencias, percepciones y necesidades de este grupo selecto de usuarios y empleados. Con este enfoque exploratorio, se busca una comprensión inicial y profunda de la situación actual del sector de recreación, para identificar áreas de mejora y posibles estrategias de intervención para optimizar la oferta de servicios de la empresa.

Según Sampieri, Fernández y Baptista el diseño exploratorio busca que “el investigador se familiarice con el tema de estudio, identificar variables relevantes, generar hipótesis o preguntas de investigación más precisas y diseñar instrumentos adecuados para la recolección de datos. El énfasis está en la generación de conocimiento preliminar que pueda servir como base para investigaciones posteriores más rigurosas y específicas”. (Roberto Hernández Sampieri, 2014)

El énfasis en la generación de conocimiento preliminar es esencial, ya que este conocimiento inicial puede servir como base para investigaciones posteriores más rigurosas y específicas. El diseño exploratorio ofrece la flexibilidad necesaria para adaptarse a las características cambiantes del tema de estudio y para explorar nuevas ideas y descubrimientos. Este enfoque es crucial en la investigación, ya que proporciona una base sólida para el desarrollo de investigaciones más avanzadas y para la generación de conocimiento significativo en diversos campos del saber.

1.1.3 Según las fuentes de datos

Para este segmento se optará por un método mixto en el cual se van a trabajar instrumentos cuantitativos y cualitativos conformados por un cuestionario estructurado que recoja información sobre las preferencias de actividades recreativas de los usuarios de categoría A, así como los posibles desafíos identificados por estos. Este cuestionario incluirá preguntas con 5 opciones de respuesta conformadas así:

1. Total mente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. totalmente en desacuerdo.

Posteriormente, se administrará el cuestionario a través de medios digitales, asegurando una alta tasa de respuesta y representatividad de la muestra. Los datos cuantitativos recopilados se analizarán, para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas entre variables relacionadas con actividades recreativas y desafíos identificados por los empleados. Los resultados obtenidos de este análisis permitirán interpretar las necesidades y preferencias de este segmento particular de usuarios, y

servirán de base para proponer estrategias efectivas de optimización de servicios, basadas en evidencia cuantitativa.

Igualmente se realizarán entrevistas con altos funcionarios de Colsubsidio, quienes poseen un amplio conocimiento en el tema de servicios de recreación. Las entrevistas servirán para corroborar la información obtenida y profundizar en aspectos específicos relacionados con la prestación de servicios recreativos. La participación de estos expertos garantizará la validez y relevancia de los hallazgos de la investigación, al proporcionar una perspectiva interna y especializada dentro de la organización

Según Sampieri en su libro Metodología de la Investigación propone “la recolección de datos cuantitativos se caracteriza por abogar por un enfoque sistemático y objetivo en el proceso de investigación. La importancia de utilizar métodos estructurados y estandarizados, como cuestionarios y escalas de medición, para recopilar información numérica de manera consistente y confiable. Además, la necesidad de realizar pruebas de confiabilidad y validez de los instrumentos de medición, así como de llevar a cabo procedimientos de verificación de datos para garantizar la precisión y la calidad de los resultados obtenidos”. (Roberto Hernández Sampieri, 2014)

En el contexto de un proyecto de investigación, adoptar la postura de Sampieri en cuanto a la recolección de datos cuantitativos sería altamente beneficioso. Esto implicaría diseñar y ejecutar el proceso de recolección de datos de manera rigurosa y sistemática, utilizando métodos estandarizados y herramientas validadas. Al aplicar técnicas de muestreo y asegurar la representatividad de la muestra, se garantizaría la generalización válida de los resultados obtenidos. Además, llevar a cabo pruebas de confiabilidad y validez de los instrumentos de medición utilizados permitiría obtener datos consistentes y precisos. La verificación de datos también sería fundamental para identificar posibles errores o sesgos y garantizar la integridad de la información recopilada.

1.1.4 Según su inferencia

El estudio se enfocará en hacer un análisis inductivo del sector de recreación de la empresa Colsubsidio, con un énfasis específico en personas de categoría A. Con encuestas detalladas dirigidas a este grupo demográfico, se pretende identificar y comprender las problemáticas particulares de usuarios y empleados. Después, examinarán y analizarán estos datos específicos estadísticamente para determinar patrones y tendencias en las preferencias de actividades recreativas y los desafíos. Finalmente, se emplearán estos hallazgos para desarrollar estrategias focalizadas en mejorar la oferta de recreación de la empresa Colsubsidio, garantizando así una aproximación rigurosa y profesional al estudio de la problemática identificada.

Según Sampieri en su libro Metodología de la Investigación propone “ En el diseño metodológico basado en la inferencia inductiva, es crucial adoptar un enfoque que permita explorar y comprender a fondo los fenómenos en estudio. Partimos de observaciones específicas y experiencias concretas para desarrollar conclusiones generales sobre el tema investigado. Es fundamental utilizar técnicas de recolección de datos que capturen la complejidad del contexto, como entrevistas en profundidad u observaciones participativas. Además, debemos ser flexibles y estar abiertos a adaptar nuestro enfoque a medida que avanzamos en la investigación, incorporando nuevas perspectivas y revisando nuestras hipótesis en función de los hallazgos emergentes”. (Roberto Hernández Sampieri, 2014)

La descripción del diseño metodológico basado en la inferencia inductiva resalta la importancia de abordar la investigación de manera profunda y flexible. Esta aproximación ofrece una oportunidad única para explorar los fenómenos desde diversas perspectivas y obtener una comprensión completa del tema estudiado. En un proyecto, esta metodología brinda la ventaja de permitir una mayor flexibilidad y adaptabilidad a medida que se recopilan y analizan los datos. Esto significa que se puede ajustar el enfoque según los hallazgos emergentes, lo que aumenta la probabilidad de descubrir información

significativa y relevante. Además, al utilizar técnicas de recolección de datos que capturan la complejidad del contexto.

1.1.5 Según su temporalidad

Para este segmento se opta por una temporalidad transversal, donde se establece un intervalo de tiempo específico en colaboración con la empresa y el grupo de trabajo de aproximadamente 2 semanas. Esta decisión asegura que todas las partes involucradas estén disponibles y comprometidas durante el proceso de consulta. Al seleccionar un intervalo de tiempo determinado, se optimiza la eficiencia en la recopilación de datos y se facilita la coordinación para llevar a cabo las consultas de manera efectiva.

Según Sampieri, Fernández y Baptista “Los diseños de investigación transaccional o transversal son valiosos porque nos permiten capturar una instantánea de una situación o fenómeno en un momento específico. Son útiles para comparaciones y evaluaciones puntuales, lo que puede ser beneficioso en situaciones donde se requieren resultados rápidos o donde el seguimiento en el tiempo no es práctico. No obstante, es importante tener en cuenta que estos diseños tienen limitaciones en cuanto a su capacidad para establecer relaciones causales o examinar cambios longitudinales en las variables de interés”. (Roberto Hernández Sampieri, 2014)

La afirmación sobre los diseños de investigación transversal resalta su utilidad para obtener una visión instantánea de una situación o fenómeno en un momento específico. Esto es particularmente valioso cuando se necesitan resultados rápido. Estos diseños son eficaces para realizar comparaciones y evaluaciones puntuales, lo que puede proporcionar información relevante para la toma de decisiones.

1.2 Análisis externo

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica
universidadean.edu.co

A través de la herramienta PESTEL, que ofrece un análisis exhaustivo del entorno macroeconómico de una empresa desde una perspectiva estratégica, se consideran factores externos que influyen en su funcionamiento y en las decisiones empresariales. Estos factores incluyen aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. (Perera, R. 2017) Con esta herramienta para analizar el entorno externo de Colsubsidio, se elabora un cuadro que evalúa varias variables para identificar oportunidades y amenazas para la organización y el sector en el que opera.

FACTOR	VARIABLES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICO	<p>Gobierno actual de izquierda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas o cambios a regulaciones para las Cajas de compensación • Reforma tributaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos que <u>favorezcan</u> a las Cajas de Compensación Familiar, que les de opciones de aumentar subsidios y cobertura. • Vinculación de las reglas sectoriales, hacia políticas generales, promoviendo estrategias evocadas en las TIC 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación política del país cambiante o vulnerable. • Disputa entre competidores • Reglas y Normas cambiantes en las Cajas de compensación familiar
ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Política económica del gobierno actual • Inflación. • Aumentos de las tasas de interés. • Política fiscal. • Aumento del salario mínimo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a la comunidad rural, para generar mayor impacto en las empresas en las personas de la zona rural. • Convenios con productores locales y campesinos, disminuyendo los intermediarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación económica disminución de subsidios para la población. • Devaluación del peso. • Presupuesto para ejecutar programas y asignación de subsidios.

SOCIOCULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos familiares • Edad poblacional • Distribución de la familia • Estilos de vida de las personas • Traslados de ubicación geográfica. • Modificación de hábitos en los hogares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de cultura que conserve las tradiciones y realce las costumbres de las comunidades. • Patrocinios a iniciativas sociales y ambientales, que ayudan a la conservación del patrimonio y al medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores sociales que afectan la legislación nacional. • Influencia de los medios de comunicación Radio, televisión y prensa. • Evolución en las motivaciones y comportamientos de los consumidores.
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes en el recaudo de aportes de los salarios de las personas. • Normalización del uso del aporte y asignación de subsidios • Ley para el apoyo al empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a las decisiones legales para jalonar el bienestar social. • Programas nuevos de Salud y seguridad en el trabajo. • Licencias únicas en algunas unidades de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación cambiante no unificada. • Regulación de sectores. • Subir el precio de los servicios.

Lo sugiere el Ministerio de Trabajo, según señala un artículo de El Universal. Se pretende transformar el estado actual de las cajas de compensación familiar. En Colombia existen 39 fondos que benefician a casi veintiún personas. Más de un millón de personas en la nación están representadas por la organización, que tiene presencia en más de un millón de personas.

1.3 Análisis interno

En el proyecto se aplicarán métodos cuantitativos utilizando una encuesta dirigidas exclusivamente a personas de categoría A, centrándose en su perspectiva sobre los servicios de recreación ofrecidos. Esta encuesta consistirán en preguntas con respuestas cerradas, lo que significa que los encuestados seleccionarán entre opciones predefinidas.

Las respuestas de la encuesta serán agrupadas según diferentes categorías o temas relevantes para el estudio, como la calidad de los servicios, la satisfacción del

cliente, la frecuencia de uso de las instalaciones, entre otros. Recolectadas las respuestas, se hará un análisis detallado de los datos cuantitativos con técnicas estadísticas apropiadas.

El objetivo principal del análisis será identificar patrones y tendencias en las respuestas de la encuesta así como destacar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en los servicios de recreación ofrecidos. Estos hallazgos proporcionarán una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la formulación de acciones específicas orientadas a mejorar la experiencia de los usuarios y aumentar su satisfacción.

1.4 Población, muestra y ficha técnica

El grupo de interés en que se enfocará la investigación es externo, en este caso, afiliados a Colsubsidio, de categoría A, relacionados directa o indirectamente con el mercadeo aplicado con las metodologías aplicadas y con las estrategias usadas hasta el momento, por lo que esta será la población a la que se aplique el enfoque de esta investigación.

Debido al alto número de afiliados que implica el universo del cual se obtendría la muestra, se toma la decisión de aplicar el cuestionario a 111 afiliados a Colsubsidio, de manera que la metodología es no estadística por conveniencia.

Ficha Técnica.

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Periodo de recolección de la información	Mayo de 2024
Ciudad de aplicación	Bogotá D.C. – Colombia

Personas encuestadas	Afiliados a la Caja de Compensación categoría A
Población	111 encuestados
Nivel de confianza	90%
Grado de precisión	10%
Método de recolección	Cuestionario (Encuesta Google Forms) Entrevista al líder de Mercadeo de Colsubsidio.

1.5 Identificación de variables

1.5.1

1.5.2 Satisfacción con los servicios de recreación

Al comprender cómo se analiza la satisfacción en el sector de recreación de la categoría A de Colsubsidio, se puede percibir una visión general de la satisfacción de los clientes, que nos da un punto de referencia de cómo se siente el cliente en cuanto a los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio. Este conocimiento proporciona una base para evaluar la calidad de los servicios que brinda Colsubsidio en sus instalaciones de recreación y permite identificar áreas de mejora.

1.5.3 Frecuencia de uso

Proporciona información sobre la cantidad de veces que los usuarios de categoría A utilizan las instalaciones y participan en las actividades de recreación ofrecidas por Colsubsidio. Al obtener datos sobre la frecuencia con la que los usuarios visitan estas instalaciones, se pueden identificar patrones de comportamiento y evaluar el nivel de compromiso y participación de los usuarios con los servicios de recreación.

Mediante el análisis de la frecuencia de uso, Colsubsidio puede identificar qué aspectos de sus instalaciones y actividades son más populares entre los usuarios de categoría A y qué áreas podrían necesitar más atención o promoción para aumentar la participación.

Esto puede contribuir a mejorar la oferta de servicios y satisfacer mejor las necesidades de los usuarios en el sector de recreación.

1.5.4 Canal de promoción de servicios

Al realizar un estudio de canal de promoción de servicios, se obtiene una comprensión profunda de la efectividad de los diferentes medios utilizados para promover los servicios ofrecidos. Este análisis proporciona información crucial sobre qué canales son más exitosos para alcanzar al público objetivo, segmentar audiencias específicas y maximizar el retorno de la inversión. Además, permite recopilar feedback de los clientes, evaluar estrategias competitivas y ajustar la estrategia de promoción para optimizar la visibilidad y la demanda de los servicios.

1.5.5 Experiencia al cliente

Al analizar la experiencia del cliente en este contexto, Colsubsidio busca principalmente entender cómo los usuarios interactúan con las instalaciones recreativas y las actividades propuestas. Este conocimiento profundo les permite identificar áreas de mejora y optimización en la usabilidad de los servicios, desde la reserva de espacios hasta la participación en actividades específicas.

El estudio de la experiencia del cliente también busca maximizar la utilización de las instalaciones recreativas. Al hacer que estas sean más accesibles y atractivas para los usuarios, Colsubsidio espera aumentar la cantidad de personas que utilizan sus servicios, lo que contribuiría a una mayor eficiencia operativa y a un mejor aprovechamiento de recursos.

Ofrecer servicios de recreación con una excelente usabilidad, Colsubsidio busca diferenciarse en el mercado y consolidarse como un destino preferido para actividades recreativas. Esta estrategia no solo puede atraer a más clientes, sino también mejorar la

imagen de la empresa y su posición competitiva en el mercado, complementado con lo siguiente:

Facilidad de reserva: Colsubsidio suele tener un proceso para reservar fácil y efectivamente para acceder a actividades recreativas. Pueden hacerlo en línea a través de página web, teléfono o directamente en las instalaciones.

Variedad de opciones: Colsubsidio tiene una amplia gama de actividades recreativas para escoger, que incluye deportes; natación, tenis y fútbol y eventos culturales, excursiones y viajes.

Calidad de las instalaciones y servicios: Colsubsidio se esmera por preservar instalaciones de alta calidad y proveer servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios. Esto incluye piscinas bien conservadas, canchas de deportes en buen estado, áreas de juego para niños y personal preparado para brindar ayuda.

Experiencia de atención al cliente: La calidad del servicio al cliente que incluye personal educado y servicial que está dispuesto a resolver preguntas, dar información sobre actividades y ayudar en solución de inconvenientes.

Ambiente y ambiente: La atmósfera en las instalaciones de Colsubsidio varían, dependiendo su ubicación se esmeran por crear un ambiente acogedor y seguro donde los usuarios disfrutan su tiempo de esparcimiento.

6 Instrumentos de medición

Se implementará una encuesta de elaboración propia con preguntas de opción múltiple y respuestas cerradas, dirigidas a usuarios de categoría A, enfocadas en el sector de recreación de Colsubsidio. Esta encuesta estará conformada por variables cuyo objetivo recopilar información detallada sobre diversos aspectos relacionados con la experiencia de los usuarios en las instalaciones de recreación. Se buscará obtener información sobre la satisfacción con los servicios ofrecidos, la frecuencia de uso, canales de promoción de servicios, entre otros aspectos relevantes. Este cuestionario incluirá preguntas con 5 opciones de respuesta conformadas así:

1. Total mente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. totalmente en desacuerdo.

El análisis de los datos obtenidos a través de esta encuesta permitirá identificar áreas de oportunidad y áreas de mejora en la oferta de servicios de recreación de Colsubsidio. Con base en estos hallazgos, se podrán proponer estrategias y acciones específicas orientadas a optimizar la experiencia del usuario y satisfacer mejor sus necesidades y expectativas.

7. Análisis de Resultados

Para desarrollar la investigación, se realizó una encuesta dirigida a los afiliados de categoría A de Colsubsidio para conocer su opinión sobre los servicios de recreación ofrecidos. La categoría A incluye a aquellos afiliados cuyo salario base no supera los cuatro salarios mínimos legales vigentes, lo que proporciona una perspectiva específica y valiosa sobre las necesidades y percepciones de un segmento significativo de usuarios.

Además, se entrevistaron con líderes clave del sector de recreación de Colsubsidio. Estos líderes, con su vasta experiencia y conocimiento del sector, aportaron una visión más integral y robusta sobre la situación actual y los posibles puntos de mejora en los servicios de recreación ofrecidos por la entidad.

El uso de estos instrumentos complementarios, la encuesta y las entrevistas, permitió una comprensión holística y detallada del estado de los servicios de recreación en Colsubsidio desde la perspectiva de usuarios directos y expertos en el área. Los resultados obtenidos de ambas fuentes de datos proporcionan una base sólida para desarrollar recomendaciones precisas y fundamentadas para la mejora continua de estos servicios.

Para el caso de la entrevista las variables a utilizar están enfocadas en aspectos demográficos, satisfacción con los servicios de recreación, frecuencia de uso y canal de promoción de servicios y experiencia del Cliente, con las siguientes preguntas:

Demográfico

- ¿Cuál es tu género?
- ¿En qué rango de edad se encuentra?
- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Quién o quiénes son los principales usuarios de los servicios en su núcleo familiar?
- ¿En caso de tener hijos, en que rango de edad se encuentran estos?

Satisfacción con los servicios de recreación

- ¿Se encuentra satisfecho con los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio?
- ¿Se encuentra satisfecho con la calidad de los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio?

- ¿Estás satisfecho con la atención y amabilidad del personal en los servicios de recreación de Colsubsidio?
- ¿Consideras que los servicios de recreación de Colsubsidio son una opción atractiva y recomendable para disfrutar de actividades de ocio y tiempo libre?

Frecuencia de Uso

- ¿Estás de acuerdo en que has hecho uso de los servicios de recreación de Colsubsidio más de dos veces en el último mes?
- ¿La implementación de programas de fidelización o incentivos para usuarios frecuentes aumentaría tu uso de los servicios de recreación de Colsubsidio?
- ¿La flexibilidad en los horarios de actividades para los servicios de recreación de Colsubsidio te permite utilizarlos más a menudo?
- ¿La ubicación de las instalaciones recreativas de Colsubsidio afecta la frecuencia con la que las utilizas?
- ¿La variedad de actividades y eventos de recreación ofrecidos por Colsubsidio afecta la frecuencia con la que utilizas sus servicios de recreación?

Canal de promoción de servicios

- ¿Los canales de promoción utilizados por Colsubsidio te informan adecuadamente sobre sus servicios de recreación?
- ¿La presencia en redes sociales y medios digitales de Colsubsidio es efectiva para promover sus servicios de recreación?
- ¿La influencia de los canales de promoción contribuye en tu decisión de participar en las actividades de recreación?
- ¿La frecuencia de las promociones de los servicios de recreación de Colsubsidio es adecuada?

- ¿La variedad de canales de promoción utilizados por Colsubsidio es suficiente para llegar a diferentes segmentos de público?

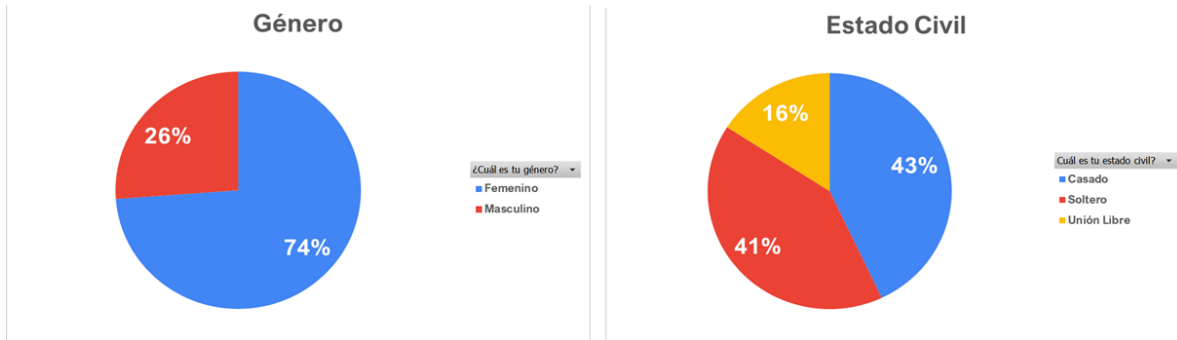
Experiencia del cliente

- ¿Se encuentra conforme con la variedad de programas de entrenamiento y clases dirigidas en los servicios de recreación de Colsubsidio?
- ¿La atención y asistencia del personal en el uso de equipos y en la participación en actividades de los servicios de recreación de Colsubsidio es útil?
- ¿La gestión de reservas y horarios para el uso de instalaciones y actividades en los servicios de recreación de Colsubsidio es eficiente?
- ¿La disponibilidad y estado de los equipos y materiales utilizados en las actividades recreativas de Colsubsidio son óptimos?
- ¿Los servicios de alimentación ofrecidos en los espacios de recreación de Colsubsidio cumplen con mis expectativas?

7.1. Resultados del cuestionario

Demográfico

Para el caso, de las personas encuestadas se evidencia que el 74% corresponde al género masculino y el 26% hace parte del género femenino. El Gráfico 2, evidencia que el 59% de personas encuestadas tienen conyugue.



Gráficos 1 y 2: Distribución de la muestra por género y estado civil. Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico 3, se evidencia que el porcentaje de usuarios que comparten los servicios con su pareja y/o hijos llega casi al 50%, lo cual nos indica que se pueden incentivar o crear paquetes familiares de recreación. Estos pueden ser multidisciplinarios.

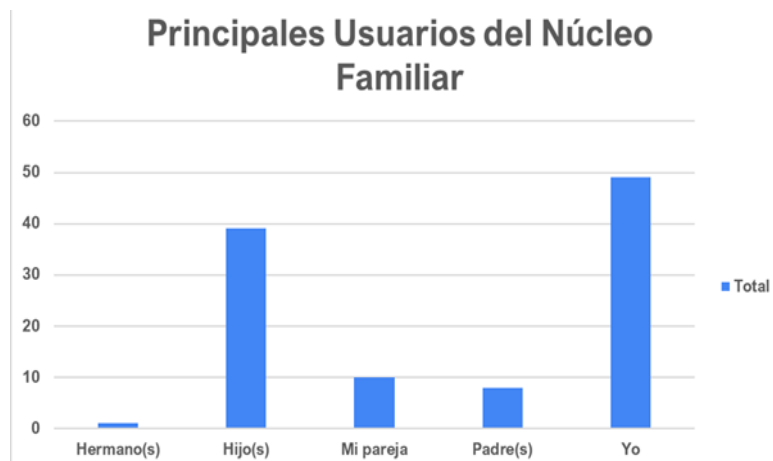


Gráfico 3: Principales usuarios de núcleo familiar por encuestado. Fuente: Elaboración propia

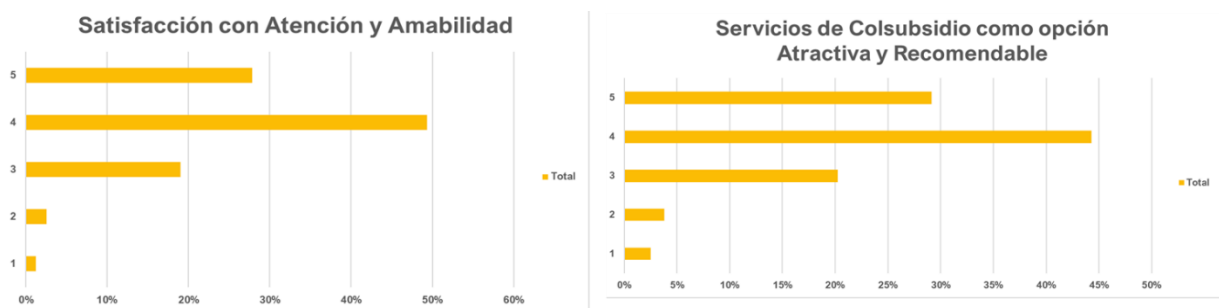
Por su parte, el rango de edad predominante en los hijos de afiliados es entre los 7 y 12 años, seguido del rango entre 13 a 18, lo cual nos indica una oportunidad de realizar estrategias de servicios de recreación llamativos para estas edades.



Gráfico 4: Edades de hijos de los encuestados. Fuente: Elaboración Propia.

Satisfacción

En Gráfico 5, se evidencia un 22,8% de insatisfacción con la atención y amabilidad del personal, por lo que sería recomendable generar estrategias para disminuir el porcentaje de insatisfacción. En el Gráfico 6 por su parte, se visualiza que el 73,4 % de Servicios de Colsubsidio es atractivo y recomendable, lo que nos indica que ese porcentaje se puede aumentar con estrategias de paquetes de recreación para los clientes.



Gráficos 5 y 6: Satisfacción con Atención y Amabilidad; Aprobación de Servicios de Colsubsidio como opción atractiva y recomendable. Fuente: Elaboración Propia

Frecuencia de Uso

En el caso de la frecuencia de uso durante el mes, se observa una gran oportunidad de mejora. Los resultados indican que más del 60 % de los encuestados no están de acuerdo o totalmente en haber asistido al menos dos veces al mes a usar las instalaciones de

recreación de Colsubsidio. Un porcentaje realmente elevado considerando que se ofrecen diversas actividades en horarios diferentes, por lo que se necesitaría pensar en otras estrategias que incentiven a los usuarios a usar los servicios de recreación de forma más frecuente.



Gráfico 7: Porcentaje de encuestados que han usado los servicios de recreación más de dos veces en un mes. Fuente:

Elaboración Propia

Otra pregunta que arroja resultados muy interesantes se relaciona con la fidelización de los usuarios. Se observa que los encuestados están de acuerdo en que la implementación de programas de fidelización incentivaría el uso de los servicios de recreación de Colsubsidio. Al implementar estos programas, los usuarios se sentirían más valorados y probablemente aumentaría la frecuencia con la que utilizan los servicios de recreación.

Esto puede suceder porque los usuarios desean sentirse reconocidos y apreciados por su lealtad. Los programas de fidelización ofrecen beneficios adicionales y recompensas que pueden motivar a los usuarios a utilizar los servicios con mayor frecuencia. Además, al sentirse parte de una comunidad o programa de fidelización, los

usuarios pueden desarrollar un sentido de pertenencia que los lleva a comprometerse más con el uso de los servicios ofrecidos por Colsubsidio.



Gráfico 8: Porcentaje de encuestados que aumentarían el uso de servicios gracias a programas de fidelización. Fuente:

Elaboración Propia

Canales de promoción

Continuando con el estudio, se observa una pregunta enfocada en la efectividad de la presencia en redes sociales y medios digitales. Los resultados son muy variados, con alrededor del 75% de los encuestados ubicados en el rango de estar de acuerdo, no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, o no estar de acuerdo. Por lo tanto, es interesante buscar la manera más adecuada de llegar a este tipo de población, centrándose en los servicios de recreación.

Efectividad de presencia en Redes Sociales y Medios Digitales

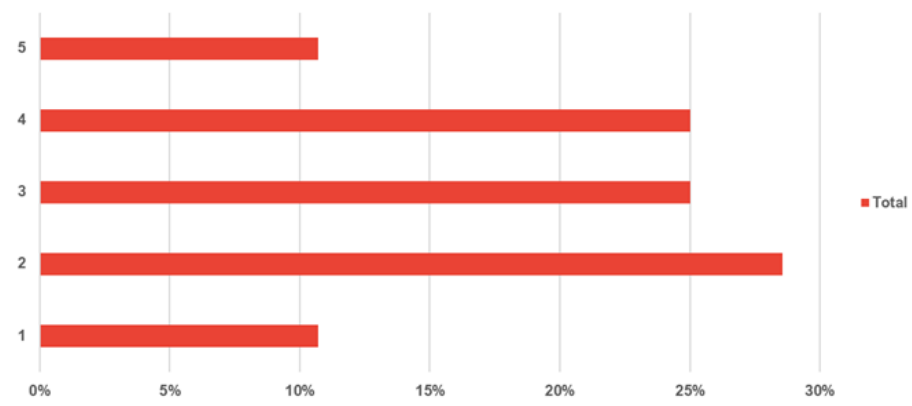


Gráfico 9: Percepción de la efectividad de la presencia en Redes Sociales y Medios Digitales Fuente: Elaboración Propia

Probablemente, la variedad en las respuestas se debe a la diversidad de preferencias y hábitos de uso de las redes sociales y medios digitales entre los usuarios. Algunos pueden estar más receptivos a ciertos tipos de contenido o plataformas, mientras que otros pueden preferir un enfoque más tradicional o directo. La segmentación y personalización de las estrategias de promoción pueden ayudar a alcanzar a estos diferentes grupos de manera más efectiva, adaptando el mensaje y los canales de comunicación a las preferencias de cada segmento de la población.

Por otra parte, la satisfacción con los canales de promoción puede mejorarse, ya que alrededor del 40 % de los encuestados está en un punto intermedio, ni en desacuerdo con la frecuencia de la promoción. Por lo tanto, es necesario encontrar los momentos adecuados para dar a conocer los servicios de recreación y las nuevas actividades que se programen, ya sea durante la semana o el mes, según el cronograma establecido por Colsubsidio.

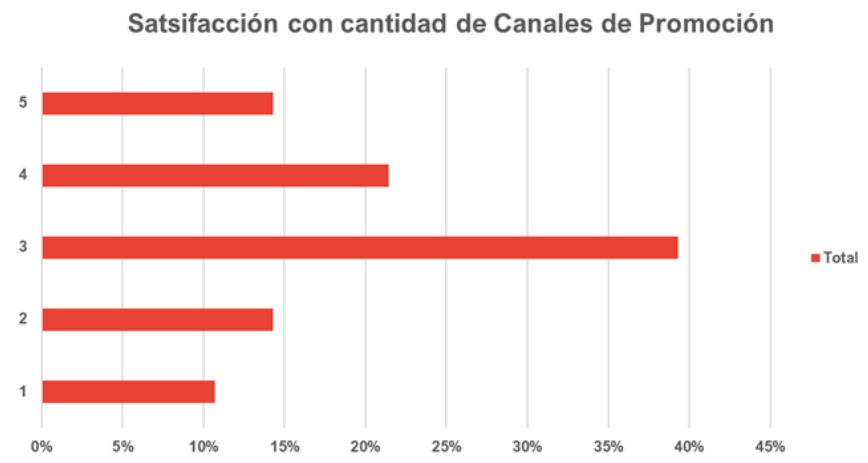


Gráfico 10: Satisfacción de los encuestados con la cantidad de canales de promoción. Fuente: Elaboración Propia

Esta situación podría ocurrir por una falta de sincronización entre la información promocional y los momentos en que los usuarios están más receptivos o interesados en recibirla. Es posible que algunos usuarios perciban una saturación de mensajes promocionales, lo que puede llevarlos a sentirse indiferentes o pasivos frente a la promoción de los servicios de recreación. En este sentido, ajustar los tiempos de promoción y elegir los momentos óptimos para comunicar las actividades recreativas podría aumentar la efectividad de los canales de promoción y mejorar la satisfacción de los usuarios.

Experiencia del cliente

Otra área de mejora identificada en la encuesta se relaciona con la satisfacción de los servicios de alimentación ofrecidos, ya que un alto porcentaje de los encuestados se encuentra en una posición neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es importante estudiar y ofrecer una variedad de productos alimenticios que se ajusten a la diversidad de los usuarios.

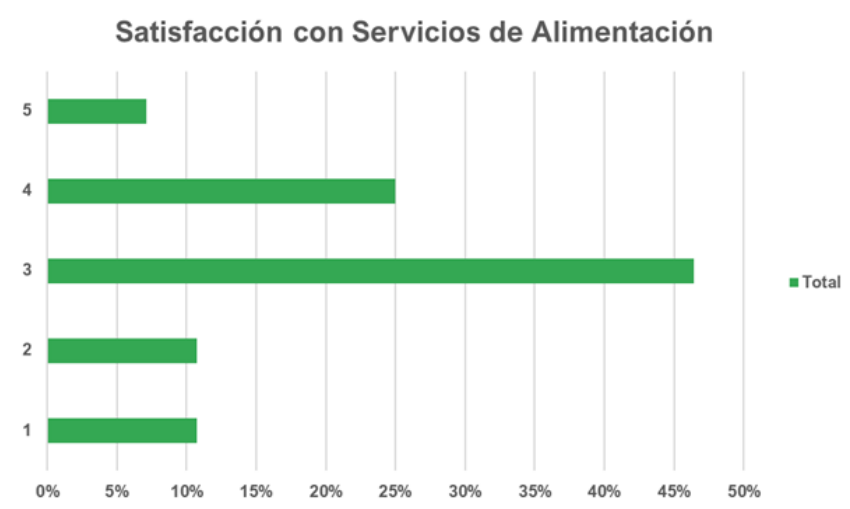


Gráfico 11: Satisfacción de los encuestados con los servicios de alimentación de Colsubsidio. Fuente: Elaboración Propia

Esta situación podría ocurrir porque los servicios de alimentación ofrecidos pueden no cumplir completamente con las expectativas y preferencias de los usuarios. La falta de variedad en los productos alimenticios disponibles podría llevar a que algunos usuarios no se sientan plenamente satisfechos con las opciones ofrecidas. Por lo tanto, al ofrecer una gama más amplia de productos que se adapten a diferentes gustos, necesidades dietéticas y restricciones alimenticias, se podría mejorar la satisfacción general de los usuarios con los servicios de alimentación. Esto podría aumentar la probabilidad de que los usuarios utilicen estos servicios con mayor frecuencia y se sientan más satisfechos con su experiencia en general.

7.2 Resultado de la entrevista

Durante la entrevista con líderes del sector de recreación, se proporcionó información crucial para el análisis, ampliando nuestro conocimiento sobre las áreas que necesitan mejoras. Se identificaron varios aspectos clave, como la infraestructura, la calidad del servicio y la accesibilidad, que deben ser optimizados para ofrecer una mejor experiencia a los usuarios. Además, se discutieron los desafíos relacionados con la frecuencia de uso de los servicios recreativos y la necesidad de implementar estrategias efectivas para atraer a más usuarios de manera regular.

En este contexto, se reconoció que, aunque se han realizado mejoras significativas en la infraestructura de los servicios recreativos, todavía existen brechas importantes que deben ser abordadas. Las instalaciones se han renovado y modernizado, pero la distribución y el acceso a estas infraestructuras no siempre son equitativos, lo que impide que todos los usuarios potenciales puedan beneficiarse uniformemente. La calidad del servicio también ha visto avances, con la capacitación del personal y la introducción de nuevos programas recreativos, pero aún persisten inconsistencias en la atención al cliente y en la diversidad de las actividades ofrecidas.

Otro punto importante abordado fue el medio de promoción. Dado el gran número de servicios disponibles y la intensa competencia en el sector, es fundamental desarrollar campañas de marketing creativas y bien dirigidas para aumentar la visibilidad y el atractivo de los servicios recreativos. Los líderes del sector también enfatizaron la importancia de la colaboración con diversas partes interesadas, incluidas otras empresas de recreación, autoridades locales y la comunidad, para crear una oferta más completa y atractiva.

A pesar de los esfuerzos en la promoción, persisten desafíos en lograr un alcance efectivo y una conexión genuina con el público objetivo. Las campañas de marketing han logrado atraer a nuevos usuarios, pero no siempre han conseguido mantener su interés a

largo plazo. La colaboración entre actores del sector aún presenta obstáculos, especialmente en cuanto a coordinación y alineación de objetivos.

Por eso, aunque se han hecho avances notables en diversas áreas del sector recreativo, las brechas en la infraestructura, la calidad del servicio y la promoción indican que hay que encontrar soluciones innovadoras y sostenibles para superar estos desafíos y garantizar una experiencia de alta calidad para todos los usuarios.

Propuestas de mejora

Tras analizar y detectar las brechas en las encuestas y entrevistas con los líderes de Colsubsidio, se propondrán alternativas para mejorar el uso de los servicios de recreación ofrecidos. Estas propuestas buscarán abordar las áreas identificadas como deficientes, optimizar la experiencia del usuario y fomentar una mayor participación en las actividades recreativas. Así, se espera que los usuarios encuentren estos servicios más atractivos y alineados con sus necesidades e intereses, promoviendo un uso más frecuente y satisfactorio de las opciones recreativas disponibles.

Implementar un programa de incentivos basado en membresías para la categoría A de Colsubsidio puede aumentar significativamente la frecuencia de uso de los servicios por parte de los usuarios. Al ofrecer membresías con beneficios exclusivos y atractivos, se motiva a los usuarios a utilizar los servicios de recreación con mayor regularidad.

Estas membresías pueden incluir ventajas como descuentos especiales, acceso prioritario a actividades y eventos, y recompensas adicionales por la frecuencia de uso. Al fomentar una mayor participación mensual, los usuarios no solo disfrutaban más de los servicios ofrecidos, sino que también contribuyen a una mayor sostenibilidad y éxito del programa.

Además, este aumento en la frecuencia de uso se traduce en beneficios tanto para los usuarios como para Colsubsidio. Los usuarios obtienen un valor añadido a través de los incentivos y recompensas, mejorando su experiencia general y satisfacción. Por su parte, Colsubsidio se beneficia de un incremento en la participación y fidelización de sus usuarios, lo que puede conducir a una mayor retención y un flujo constante de ingresos.

Plan de Incentivos para Afiliados Categoría A de una Caja de Compensación para Adquirir Servicios de Recreación.

Este plan de incentivos busca aumentar la participación de los afiliados categoría A en los servicios de recreación de la caja de compensación, mejorando su satisfacción y sentido de comunidad, mediante una combinación de descuentos, programas de incentivos, estrategias de marketing y mejoras en la experiencia del usuario.

1. Programas de Incentivos

Nombre del Programa: "Colsubsidio Plus"

Objetivo: Aumentar la frecuencia de uso, mejorar la satisfacción del cliente e incrementar la retención de usuarios.

El programa de incentivos "Colsubsidio Plus" está diseñado para recompensar a los usuarios por su lealtad a través de un sistema de puntos acumulativos donde se gana puntos por gastos en servicios de recreación, con bonos adicionales por actividades especiales y uso frecuente.

Los miembros pueden avanzar a través de niveles de membresía (Bronce, Plata, Oro, Platino) que ofrecen beneficios crecientes, como descuentos, acceso prioritario a eventos, regalos exclusivos y experiencias únicas. Además, los usuarios pueden ganar puntos adicionales por recomendar amigos y publicar opiniones en redes sociales. El programa incluye una plataforma digital para gestionar puntos y recompensas, y un servicio de atención al cliente dedicado para miembros.

Estructura de Puntos

ESTRUCTURA DE PUNTOS

1 PUNTO POR CADA \$10 COP GASTADOS EN SERVICIOS DE RECREACIÓN

BONOS DE PUNTOS ADICIONALES

- PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES ESPECIALES (CARRERAS, TORNEOS): 50 PUNTOS EXTRA.
- USO FRECUENTE (MÁS DE 3 VISITAS AL MES): 100 PUNTOS EXTRA.

PUNTOS ADICIONALES

RECOMENDAR AMIGOS

200 PUNTOS POR CADA AMIGO QUE SE REGISTRE Y UTILICE LOS SERVICIOS

OPINIONES EN REDES SOCIALES

50 PUNTOS POR CADA RESEÑA PUBLICADA Y APROBADA

Redención de Puntos:

- Los puntos acumulados pueden ser redimidos por descuentos en servicios de Colsubsidio, acceso a eventos exclusivos, o regalos especiales.

Niveles del Programa

Niveles de Membresía:

<p>BRONCE</p> <p>REQUISITOS</p> <p>0 - 999 PUNTOS</p> <p>BENEFICIOS</p> <p>10% DE DESCUENTO EN SERVICIOS DE RECREACIÓN CON PROMOCIONES EXCLUSIVAS</p>	<p>PLATA</p> <p>REQUISITOS</p> <p>1.000 - 4.999 PUNTOS</p> <p>BENEFICIOS</p> <p>20% DE DESCUENTO EN SERVICIOS DE RECREACIÓN, ACCESO PRIORITARIO A EVENTOS SELECTOS, UN REGALO DE BIENVENIDA</p>
<p>ORO</p> <p>REQUISITOS</p> <p>5.000 - 9.999 PUNTOS</p> <p>BENEFICIOS</p> <p>35% DE DESCUENTO EN SERVICIOS DE RECREACIÓN, ACCESO PRIORITARIO A TODAS LAS RESERVAS, INVITACIONES A EVENTOS EXCLUSIVOS</p>	<p>PLATINO</p> <p>REQUISITOS</p> <p>10.000 PUNTOS O MÁS</p> <p>BENEFICIOS</p> <p>50% DE DESCUENTO EN SERVICIOS DE RECREACIÓN, ACCESO VIP A EVENTOS Y RESERVAS, EXPERIENCIAS ÚNICAS Y PERSONALIZADAS, REGALOS EXCLUSIVOS TRIMESTRALES</p>

Propuesta 2: Cuponera Colsubsidio

Con base en la necesidad de aumentar la frecuencia de uso de los servicios de recreación, y apalancar aquellos que no tienen altos niveles de popularidad, se busca generar un método que fomente una presencia recurrente en los puntos de Colsubsidio a cambio de un incentivo. Esta propuesta se traduce en una cuponera de uso individual o familiar, que contenga acceso con descuento a un total de doce actividades de recreación o esparcimiento dentro de un año, y un incentivo por completar dichas actividades. Se presenta como alternativa a las existentes tiqueteras de prácticas libres.

Objetivo:

- Aumentar la frecuencia de uso de las diferentes actividades e infraestructura de Colsubsidio.
- Generar awareness de actividades y cursos poco aprovechados por los afiliados y atraer nuevos participantes.
- Promover la participación de afiliados y sus familiares a nivel general y aumentar el volumen de personas que asiste a cada actividad.
-

Estrategia:

Otra de las brechas que busca manejar esta propuesta adicional al plan de incentivos, es poder dar la posibilidad a cada afiliado de conocer más detalladamente la oferta de esparcimiento que más se adapte a sus gustos y a su ubicación.

Las cuponerías manejarán tres componentes:

Zonas: Se determinará por la dirección de vivienda de la persona y los puntos (clubes o predilectos que especifique en el formulario de inscripción, las mejores opciones de ubicación para las actividades a las que tendrá acceso. Ej: Actividades en Zona Sur, Zona Occidental o Zona Norte.

Preferencias: La persona podrá escoger ciertas actividades basándose en sus gustos, ya sea por un deporte o por una actividad en particular. Se busca tener en cuenta los gustos individuales o familiares.

Propuestas: Colsubsidio colocará dos actividades dentro del paquete de cada cuponera para fomentar el acceso a las mismas. Estas deben adecuarse a los dos primeros componentes con base en las elecciones de cada persona.

Proceso:

El acceso a la cuponera tendrá un costo inicial de sesenta mil pesos colombianos. Solo podrá ser dada de alta por el afiliado, más puede ser usada por familiares que sean beneficiarios. Se hará registro con el dato llave (cédula de ciudadanía). Al completar el formulario de inscripción, cada persona establecerá las preferencias de ubicación y gustos, para recibir las diez actividades que harán parte de la cuponera. A través de algoritmos de aprendizaje, el sistema cruzará las ubicaciones con la oferta de actividades vigente, y arrojará un catálogo de actividades para que el usuario escoja diez, y Colsubsidio proponga otras dos. Estas doce actividades consistirán en descuentos puntuales para acceso, más que un acceso gratuito a las mismas.

El afiliado y sus familiares tendrán un año calendario para cumplir con la totalidad de las actividades. De lograrlo, tendrán acceso a un beneficio especial, que incluye la renovación gratuita de su cuponera, además de un descuento en un destino vacacional.

Desarrollo de la Infraestructura Tecnológica

Para desarrollar esta propuesta hay que trabajar en dos aspectos fundamentales en Colsubsidio que permitirán un desarrollo adecuado de la propuesta.

En primer lugar, es necesario implementar una plataforma digital para gestionar el programa, ya sea desarrollando una nueva aplicación o integrando módulos en la existente. Esta plataforma permitirá una administración más eficiente de los beneficios y recompensas, facilitando la interacción de los usuarios con el programa y asegurando una experiencia más coherente y personalizada.

En segundo lugar, desarrollar una aplicación móvil donde los usuarios puedan seguir su progreso, acumular puntos y canjear recompensas fácilmente. Una aplicación móvil intuitiva y accesible fomentará una mayor participación en el programa, permitiendo a los usuarios interactuar con el sistema de manera conveniente y en tiempo real, lo que a su vez incentivará un uso más frecuente de los servicios ofrecidos.

Calcular el costo total de implementar esta propuesta en Colsubsidio requeriría un análisis detallado de varios factores, incluyendo el desarrollo de la infraestructura tecnológica, la integración de sistemas, el diseño del programa de fidelización, la promoción y marketing, entre otros. Sin tener datos específicos sobre los costos exactos de cada componente y considerando que Colsubsidio es una empresa grande con una amplia base de usuarios, podemos hacer una estimación general basada en los elementos proporcionados en la propuesta.

El costo de Implementar una plataforma digital para gestionar el programa de puntos es alrededor de \$8.000.000, que implica lo siguiente:

- Desarrolladores y Programadores.
- Servidores y Hosting: Dependiendo del tráfico esperado.
- Mantenimiento.
- Soporte Técnico.

A esto se debe sumar un presupuesto enfocado únicamente a los premios y bonos obtenidos por cada usuario para ser redimidos un presupuesto anual de \$20.000.000.

- **Recompensas por Referencias:** Ofrecer recompensas o incentivos a los afiliados que refieran nuevos usuarios a los servicios de recreación.

3. Comunicación y Marketing

- **Campañas de Sensibilización:** redes sociales (face, Instagram, Twitter, etc), y SMS para informar a los afiliados sobre los

Beneficios y incentivos de los servicios de recreación.

- **Testimonios y Casos de Éxito:** Compartir historias de afiliados que han mejorado su bienestar gracias a estos servicios.
- **Eventos de Lanzamiento:** Organizar eventos gratuitos o con descuentos para promocionar servicios recreativos y el plan de incentivos.

Cronograma estimado de implementación

Acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Indicadores de Éxito
Diseño y Desarrollo de la aplicación	Proveedor de Software	01 de Julio	30 de Julio	Aplicación entregada y funcionando
Lanzamiento de la APP	Departamento de Marketing	1 de agosto	30 de agosto	Incremento del % en la participación durante el mes de los afiliados.
Implementación del sistema de puntos	IT y Marketing	15 de agosto	30 de agosto	Registro de un % de los afiliados en el sistema.
Campaña de sensibilización multicanal	Marketing	1 de agosto	30 de agosto	Aumento del % en el alcance de comunicación.
Organización de eventos de lanzamiento	Eventos y Relaciones Públicas	20 de agosto	30 de septiembre	Asistencia de al menos 100 afiliados

10. Conclusiones y Recomendaciones

- El sistema de fidelización basado en puntos es una herramienta eficaz para incrementar la lealtad de los afiliados., puede generar una alta tasa de participación y un interés notable en acumular puntos a través de diversas actividades y compras.
- Los descuentos ofrecidos mediante la cuponera proporcionara beneficios económicos directos a los usuarios, aumentando su satisfacción y percepción positiva hacia Colsubsidio.

- Tanto el sistema de puntos como la cuponera con descuentos pueden mejorar la percepción de la marca Colsubsidio. Los usuarios ven a la caja de compensación como una entidad preocupada por su bienestar económico y por ofrecerles ventajas competitivas.

11. Referencias

Bibliografía

- Arias, F. (12 de abril de 2023). ¿Le alcanza el salario para mantenerse usted y a su familia? Esto es lo que necesita ganar, según los expertos. *El Colombiano*.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Marketing: An Introduction (12th Edition)*. Pearson.
- Asocajas. (09 de 09 de 2021). *Compensar y Comfama, líderes en Colombia en innovación abierta*. Obtenido de <https://www.asocajas.org.co/compensar-y-comfama-lideres-en-colombia-en-innovacion-abierta/>
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., Parasuraman, & A. (1985). Quality counts in services, too. *Business Horizons*, 44-52.
- CAFAM. (2023). *¿Qué es una Caja de Compensación y para qué sirve?* Obtenido de <https://www.cafam.com.co/noticias/que-es-una-caja-de-compensacion>
- Cajas de compensación familiar*. (23 de 10 de 2022). Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/especial-cajas-de-compensacion/cuales-son-las-actividades-de-recreacion-de-las-cajas-de-compensacion-2746223>
- Colsubsidio. (2023). Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/nosotros>
- Colsubsidio. (2023). *Compromiso con nuestros usuarios y clientes*. Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/compromisos>
- Colsubsidio. (2023). *Perfil organizacional*. Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil>
- Colsubsidio. (s.f.). *Nuestra organización*. Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/nosotros>
- Colsubsidio. (s.f.). *Nuestra organización*. Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/nosotros>
- Comfenalco. (12 de 08 de 2023). *Funciones de la Caja de Compensación*. Obtenido de <https://comfenalcoquindio.com/funciones-de-la-caja-de-compensacion/>
- EAN. (2024). *CAMPOS, GRUPOS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN*. Obtenido de <https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion>
- Eizaguirre, A., García-Feijoo, M., & Freund de Klumbis, D. (2015). CÓMO GENERAR CLIENTES SATISFECHOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS EN UN ENTORNO MULTICANAL. EL CASO DE LA GESTIÓN DE MARKETING DE UN PROGRAMA UNIVERSITARIO. *BOLETÍN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS*, 281-310.

- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition (Issues in Organization and Management Series)*. Lexington Books.
- Guerrero Garzón, L. P. (13 de Agosto de 2018). *Impacto de la calidad de vida laboral en la productividad organizacional*. Obtenido de Fundación Universidad de América: <http://hdl.handle.net/20.500.11839/6877>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management 15th Edition*. Pearson.
- Las cajas cuentan con 253 centros de recreación*. (06 de 06 de 2023). Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/especial-cajas-de-compensacion/cuales-son-las-actividades-de-recreacion-de-las-cajas-de-compensacion-2746223>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy 6th Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Maria Andrea Trujillo, A. G. (22 de 11 de 2018). *Gobierno corporativa en las cajas de compensación familiar*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2022/05/Gobierno-Corporativo_-Cajas-de-compensacion-Familiar.pdf
- Murillo. (08 de 06 de 2008). *LA INVESTIGACIÓN APLICADA*. Obtenido de file:///D:/USUARIO/Downloads/538-Texto%20del%20art%C3%ADculo-848-2-10-20120803.pdf
- Norte, U. d. (12 de 03 de 2020). *Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/64673386002/html/>
- Olivier Peralta, E. (18 de Diciembre de 2017). ¿Qué es el Marketing de servicios?: Hay que distinguir que no estás ofreciendo un producto y por ende, hay diferencias en el plan de mercadeo. *El Diario La Prensa, New York*.
- Pablo, U. C. (22 de 06 de 2010). *DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PARTE I)*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159007.pdf>
- Pinto, K. (Jueves de Octubre de 2022). El papel de la cajas de compensación en el bienestar socioeconómico de los afiliados. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/congreso-asocajas-2022/el-papel-de-las-cajas-de-compensacion-en-el-bienestar-socioeconomico-de-los-afiliados-3462788#:~:text=Seg%C3%ADAn%20el%20informe%20revelado%20por,Cajacopi%20dentro%20del%20top%20cinco>
- Quiceno, J. (18 de septiembre de 2023). Colombianos están gastando más en alcohol y recreación que en carros y muebles. *El Colombiano*.
- Quiceno, J. (24 de junio de 2023). Entretenimiento: segundo sector que más mueve el PIB. *El Colombiano*.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (26 de 08 de 2014). *Hernandez, Fernandez y Baptista- Metodología*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.esup.edu.pe/wp->

content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-
Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Subsidios de las cajas de compensación se han afectado ante bajas del sector vivienda. (06 de 10 de 2023). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/subsidios-de-las-cajas-de-compensacion-se-han-afectado-ante-bajas-del-sector-vivienda-3723040>

Superintendencia del Subsidio Familiar. (2024). *Superintendencia del Subsidio Familiar*. Obtenido de Superintendencia del Subsidio Familiar: https://ssf.gov.co/atencion-al-ciudadano/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/Xe1XNhVV41dG/content/3-%25C2%25BFcu%25C3%25A1ntas-cajas-de-compensaci%25C3%25B3n-familiar-existen-en-el-pa%25C3%25ADs-?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisher

Villalaz, L. P. (15 de 09 de 1999). *Introducción al concepto de planeación estratégica*.

Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2008). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.

Asocajas (1977). Veinte años del Subsidio Familiar en Colombia. Bogotá: Asociación de Cajas de Compensación Familiar.

Asocajas (1978). Veinte años del Subsidio Familiar en Colombia. Bogotá: Asociación de Cajas de Compensación Familiar.

Finsocial (1979). El Subsidio Familiar en Colombia: Hacia la reivindicación de una prestación social. Bogotá: Finsocial.

Forero, M. (1996). El sistema de seguridad social en Colombia. En Theresa Durnbeck y otros. La Seguridad Social en América Latina: Seis experiencias diferentes. Buenos Aires: CIEDLA-Konrad Adenauer.

Gil, Montoya; Colorado, Gustavo y Acevedo, Álvaro (2007). Comfamiliar: 50 años. Historia de una empresa al servicio de la gente. Bogotá: Comfamiliar-El Arca PerdidaPanamericana.

Kalmanovitz, S. (2003). Economía y nación: Una breve historia de Colombia. Bogotá: Norma.

Manrique, R. (1986). El Subsidio Familiar en Colombia y los efectos de los programas sociales de las Cajas de Compensación. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Melo, J. (1997). Compilador, Colombia hoy: Perspectivas hacia el siglo XXI. 15ª ed. Bogotá: Tercer Mundo Editores. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Superintendencia del Subsidio Familiar. (1998).

El Subsidio Familiar en Colombia: Compilación normativa. Bogotá: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Otálora, C. (1984). El subsidio familiar en Colombia. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Palacios, M. (1995). Entre la legitimidad y la violencia: Colombia 1875-1994. Bogotá: Norma.

Pineda, S. (1997). Apertura económica y equidad: Los retos de Colombia en los años noventa. En Jorge Orlando Melo, Compilador, Colombia hoy: Perspectivas hacia el siglo XXI. Bogotá: Tercer Mundo Editores.

Alomia, A. (2018). Las Cajas de Compensación Familiar y el Papel del Politólogo. Cali: Editorial Académica Española. Asocajas. (sf). Asocajas. Obtenido de <https://www.asocajas.org.co/sabe-si-tiene-derecho-a-subsidio-educativo-de-cajadecompensacion/#:~:text=El%20subsidio%20educativo%20que%20entregan,sobre%20las%20especificaciones%20del%20otorgamiento.>

Barrera, N. (2013). Asocajas.

Cafam. (sf). Cafam. Obtenido de <https://www.cafam.com.co/hogar/subsidios-de-vivienda/tipos-subsidio-adquisicionvivienda>

Cardona, A. (6 de julio de 2021). La Republica. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/especial-cajas-decompensacion/cuales-son-las-actividades-de-recreacion-de-las-cajas-de-compensacion-2746223>

Comfama. (11 de 08 de 2022). Comfama. Obtenido de [comfama.com/conoce-comfama/que-es-una-caja-decompensacion/](https://www.comfama.com.co/conoce-comfama/que-es-una-caja-decompensacion/)

Comfandi. (sf). Comfandi. Obtenido de <https://www.comfandi.com.co/personas/subsidios/subsidio-de-desempleo.>

Acerenza, M. (2007). Conceptualización, origen y evolución del turismo. Trillas.

Acosta, L. (2018). Los Indicadores del Bienestar Humano: innovación social y cultural que busca fortalecer las capacidades de gobernabilidad de los pueblos indígenas en la Amazonia colombiana. *Mundo Amazónico*, 9(2), 61-86.

Asamblea General de las Naciones Unidas. "Declaración Universal de los Derechos Humanos." 217 (III) A. Paris, 1948. Recuperado de: <http://www.un.org/en/universaldeclaration-human-rights/>

Atkinson, R. & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social research update*, 33(1), 1-4.

Ayala, U. & Henao, M. (2001). Consultoría para la Focalización, Cobertura y Efectividad de la Red de Protección Social en Colombia.

Bellido, E. (2014). La política del turismo social y el centro receptor Cusco. Recuperado de: <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/978>

Booking (2021). Tomado de: <https://www.booking.com> Cortés V. (2011). Análisis de la evolución de la figura de las cajas de compensación familiar en Colombia como entes gestores de la seguridad social. Para el periodo comprendido entre 1954 y 2009. Estudio de caso: Cafam. [Doctoral dissertation]. Universidad del Rosario.

Cafam (2021). Recuperado de <https://www.cafam.com.co/que-es-cafam>

Cafam (2021). Recuperado de <https://www.cafam.com.co/turismo/casas-vacacionales-cafam>

Colsubsidio (2021). Recuperado de <https://www.colsubsidio.com/afiliados/quienes-somos>

Compensar (2021). Recuperado de <https://corporativo.compensar.com/nuestra-organizacion>

Ayala Villamil, Luzdary. La Recreación Un Derecho Sin Espacio. Colección Horizontes De Solidaridad, 7. Santa Fe De Bogotá: Instituto De Estudios Sociales Juan Pablo II, 1993

Cadavid López, Jorge. La Recreación En Las Áreas Urbanas. Medellín: Universidad Nacional De Colombia, Fac. De Arquitectura, 1990.

Cervero, Robert, Olga L Sarmiento, Enrique Jacoby, Luis Fernando Gomez, and Andrea Neiman. "Influences of Built Environments on Walking and Cycling: Lessons from Bogotá." *International Journal of Sustainable Transportation* 3, no. 4 (2009): 203-26.

https://www.researchgate.net/publication/261751728_Structural_Diversity_A_Multi-dimensional_Approach_to_Assess_Recreational_Services_in_Urban_Parks

<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/6379/637968306002/637968306002.pdf>.

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2679/DiazNoelia_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1

<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/b54e75de-3749-4e7e-b984-dd16fc30f8bc/content>

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/4913/Coriat_Juan.pdf?sequence=1&isAllowed=y

<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.uv.mx/iic/files/2018/01/03-A061107.pdf>

<https://www.larepublica.co/empresas/colsubsidio-y-compensar-lideran-el-mercado-de-las-cajas-de-compensacion-en-el-pais-3560581#:~:text=Colsubsidio%20lidera%20el%20mercado%2C%20con,y%20Comfenalco%20Antioquia%2C%20con%20452.798>.

Arias, F. (2023, abril 12). ¿Le alcanza el salario para mantenerse usted y a su familia? Esto es lo que necesita ganar, según los expertos. *El Colombiano*.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Marketing: An Introduction (12th Edition)*. Pearson.

Asocajas. (2021, 09 o9). *Compensar y Comfama, líderes en Colombia en innovación abierta*. Retrieved from <https://www.asocajas.org.co/compensar-y-comfama-lideres-en-colombia-en-innovacion-abierta/>

Berry, L. L., Zeithaml, V. A., Parasuraman, & A. (1985). Quality counts in services, too. *Business Horizons*, 44-52.

CAFAM. (2023). *¿Qué es una Caja de Compensación y para qué sirve?* Retrieved from <https://www.cafam.com.co/noticias/que-es-una-caja-de-compensacion>

Colsubsidio. (2023). *Compromiso con nuestros usuarios y clientes*. Retrieved from <https://www.colsubsidio.com/compromisos>

- Colsubsidio. (2023). *Nuestra organización*. Retrieved from <https://www.colsubsidio.com/nosotros>
- Colsubsidio. (n.d.). *Nuestra organización*. Retrieved from <https://www.colsubsidio.com/nosotros>
- Colsubsidio. (n.d.). *Nuestra organización*. Retrieved from <https://www.colsubsidio.com/nosotros>
- Colsubsidio. (n.d.). *Perfil organizacional*. Retrieved from <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil>
- Comfenalco. (2023, 08 12). *Funciones de la Caja de Compensación*. Retrieved from <https://comfenalcoquindio.com/funciones-de-la-caja-de-compensacion/>
- EAN. (2024). *CAMPOS, GRUPOS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN*. Retrieved from <https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion>
- Eizaguirre, A., García-Feijoo, M., & Freund de Klumbis, D. (2015). CÓMO GENERAR CLIENTES SATISFECHOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS EN UN ENTORNO MULTICANAL. EL CASO DE LA GESTIÓN DE MARKETING DE UN PROGRAMA UNIVERSITARIO. *BOLETÍN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS*, 281-310.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition (Issues in Organization and Management Series)*. Lexington Books.
- Guerrero Garzón, L. P. (2018, Agosto 13). *Impacto de la calidad de vida laboral en la productividad organizacional*. Retrieved from Fundación Universidad de América: <http://hdl.handle.net/20.500.11839/6877>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management 15th Edition*. Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy 6th Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Maria Andrea Trujillo, A. G. (2018, 11 22). *Gobierno corporativa en las cajas de compensación familiar*. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2022/05/Gobierno-Corporativo_-Cajas-de-compensacion-Familiar.pdf
- Murillo. (2008, 06 08). *LA INVESTIGACIÓN APLICADA*. Retrieved from <file:///D:/USUARIO/Downloads/538-Texto%20del%20art%C3%ADculo-848-2-10-20120803.pdf>
- Norte, U. d. (2020, 03 12). *Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/646/64673386002/html/>
- Olivier Peralta, E. (2017, Diciembre 18). ¿Qué es el Marketing de servicios?: Hay que distinguir que no estás ofreciendo un producto y por ende, hay diferencias en el plan de mercadeo. *El Diario La Prensa, New York*.
- Pablo, U. C. (2010, 06 22). *DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PARTE I)*. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159007.pdf>

- Pinto, K. (2022, Octubre Jueves). El papel de la cajas de compensación en el bienestar socioeconómico de los afiliados. *La República*. Retrieved from <https://www.larepublica.co/especiales/congreso-asocajas-2022/el-papel-de-las-cajas-de-compensacion-en-el-bienestar-socioeconomico-de-los-afiliados-3462788#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20informe%20revelado%20por,Cajacopi%20dentro%20del%20top%20cinco.>
- Quiceno, J. (2023, septiembre 18). Colombianos están gastando más en alcohol y recreación que en carros y muebles. *El Colombiano*.
- Quiceno, J. (2023, junio 24). Entretenimiento: segundo sector que más mueve el PIB. *El Colombiano*.
- República, L. (2022, 10 23). *Cajas de compensación familiar*. Retrieved from <https://www.larepublica.co/especiales/especial-cajas-de-compensacion/cuales-son-las-actividades-de-recreacion-de-las-cajas-de-compensacion-2746223>
- República, L. (2023, 06 06). *Las cajas cuentan con 253 centros de recreación*. Retrieved from <https://www.larepublica.co/especiales/especial-cajas-de-compensacion/cuales-son-las-actividades-de-recreacion-de-las-cajas-de-compensacion-2746223>
- República, L. (2023, 10 06). *Subsidios de las cajas de compensación se han afectado ante bajas del sector vivienda*. Retrieved from <https://www.larepublica.co/empresas/subsidios-de-las-cajas-de-compensacion-se-han-afectado-ante-bajas-del-sector-vivienda-3723040>
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014, 08 26). *Hernandez, Fernandez y Baptista- Metodología*. Retrieved from <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Superintendencia del Subsidio Familiar. (2024). *Superintendencia del Subsidio Familiar*. Retrieved from Superintendencia del Subsidio Familiar: https://ssf.gov.co/atencion-al-ciudadano/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/Xe1XNhVV41dG/content/3.-%25C2%25BFcu%25C3%25A1ntas-cajas-de-compensaci%25C3%25B3n-familiar-existen-en-el-pa%25C3%25ADs-?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisher
- Villalaz, L. P. (1999, 09 15). *Introducción al concepto de planeación estratégica*. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2008). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.

Sugerencia (1) de director de trabajo de grado:

Información del docente	Nombre: EDWIN AUGUSTO LOZADA FRANCO
	Correo institucional: ealozada@universidadean.edu.co
Sugerencia (2) de director de trabajo de grado:	
Información del docente	Nombre:
	Correo institucional:

Tenga en cuenta que esto es una sugerencia para el Área de Trabajos de Grado. Se debe verificar la disponibilidad del docente.

Dirección de CvLac: _____