



X-Posible

Conexión de innovación

Claudia Patricia Rojas Ramírez

Catalina Isabel Hernández Martínez

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en innovación

Bogotá D.C. - Colombia

14 de septiembre de 2023

X-Posible

Conexión de innovación

Claudia Patricia Rojas Ramírez

Catalina Isabel Hernández Martínez

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

Magíster en Innovación

Director (a):

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en innovación

Bogotá D.C., Colombia

14 de septiembre de 2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 14 de septiembre de 2023

Agradecimientos

Especial agradecimiento a nuestras familias, que fueron el soporte desde el inicio en este reto académico; a Juan David Pinilla, compañero, colega de Maestría en innovación Cohorte 17 y amigo, por todo el apoyo y guía en este proceso final; a José Alejandro Martínez, director de trabajo de grado de la EAN, quien desde el primer momento aportó en la construcción de este documento.

A Juan Manuel Bottia, Líder de Innovación de Colsubsidio, por hacernos partícipes de su gran reto, involucrarnos y compartir las expectativas de la comunidad de innovación X-posible, así mismo por su gran compromiso y dedicación en la consultoría realizada.

Resumen

Este proyecto de consultoría empresarial se desarrolla en articulación y colaboración con la caja colombiana de subsidio familiar, Colsubsidio. Dentro de sus planes corporativos, está incentivar la educación y la reflexión e introspección de información desde los diferentes pilares de la sociedad, que impulsen el crecimiento e impacto social.

Colsubsidio, ha establecido diferentes canales de divulgación, como parte de las estrategias de acercamiento al desarrollo tecnológico, es por ello que, desde hace 5 años, creó la plataforma web X-Posible, la cual brinda diferentes herramientas de información y educación, para crecer bajo parámetros de sostenibilidad e innovación. La iniciativa convoca a personas interesadas en conocer y acercarse a los temas de innovación, para transmitir el conocimiento y experiencias a otras personas e instituciones.

Esta plataforma inició con eventos presenciales en 2018 y posteriormente, debido a la pandemia mundial por COVID-19, mutó a una comunidad digital. El reto es, lograr la conexión de 1000 personas en forma simultánea a los webinars que Colsubsidio emite de forma virtual, programados todos los jueves a las 8:00 am hora Colombia, con una duración de 60 minutos, transmisión vía zoom y YouTube.

A través de la presente consultoría, mediante el planteamiento de los objetivos, de un diseño metodológico propio de la EAN, de la utilización de herramientas para realizar un diagnóstico organizacional y basados en la trazabilidad de la información, el equipo diseñó una propuesta innovadora, que pretende brindar una alternativa eficiente, capaz de ofrecer herramientas aplicables para lograr una audiencia que supere las 1000 personas.

Palabras clave: Webinars, Colsubsidio, Caja compensación, sostenibilidad, innovación, asistentes, plataforma.

Abstract

This project was focus on the company Colsubsidio, this is a Colombian compensation fund and of familiar subsidized, that was responds to a corporation of private non-profit law; and belong to the comprehensive protection system also to Colombian social insurance.

Colsubsidio, have the mission to incentivize the education, the reflection, and the introspection starting at the information on response to the different pillars of the society, promoting the progress.

In the necessity of one develop technological, Colsubsidio, achieved set up different channels of attend. One of those is X-Posible, a platform creates for the company's and entrepreneurs, different tools to make up the difference since the sustainability and innovation.

With a record attendance in 2018 above three hundred participants; for the years 2019 and 2020, surpassing more than six hundred people, each year, virtually connected to webinars, due to the pandemic, need to reach or exceed these figures in the coming years. Therefore, the aim is to design a project that is an alternative and solution in increasing the audience of more than 1,000 people on the X-possible platform.

Keywords: Webinars, Colsubsidio, Compensation fund, sustainability, innovation, attendees, platform.

Contenido

Objetivos	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos	14
Justificación	15
Marco institucional de la caja colombiana de subsidio familiar Colsubsidio	17
Estructura organizacional.....	17
Marco Contextual y Conceptual.....	21
Contexto general	21
Contexto empresarial	21
Contexto de innovación	23
Marco Conceptual.....	25
Marketing Digital.....	25
E-Learning	25
Blended learning	26
Digital Branding.....	26
Diseño metodológico	27
Diagnóstico organizacional	32
Análisis del diagnostico.....	45
Análisis de los instrumentos aplicados.....	46
Conclusiones	67

Recomendaciones 69

Bibliografía 70

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Organigrama empresarial de Colsubsidio</i>	18
Figura 2. <i>Valores organizacionales y código ético de Colsubsidio</i>	18
Figura 3. <i>Inversiones del sistema general de cajas de compensación</i>	20
Figura 4. <i>Metodología de consultoría universidad EAN</i>	27
Figura 5. <i>Mapa de empatía - Chris</i>	50
Figura 7. <i>Buyer persona Super usuario</i>	51
Figura 8. <i>Buyer persona</i>	52
Figura 9. <i>Ideación Frugal</i>	53
Figura 10. <i>Boceto de chat bot</i>	60
Figura 11. <i>Articulación entre áreas</i>	63
Figura 12. <i>Plan de implementación.</i>	65
Figura 13. <i>Cronograma de actividades Estrategia 1</i>	65
Figura 14. <i>Cronograma de actividades Estrategia 2</i>	66

Listado de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz PESTEL</i>	32
Tabla 2 <i>Cifras de contexto en estrategias de E-mailing</i>	34
Tabla 3 <i>Cifras del equipo de Innovación de Colsubsidio</i>	34
Tabla 4 <i>Resultados encuesta a asistentes webinar</i>	44

Introducción

X-posible: conexión con la innovación, es una estrategia de divulgación y comunicación, creada en el 2018 por la caja de compensación familiar, Colsubsidio, con el objetivo de promover tendencias y prácticas empresariales, basadas en el impacto ambiental, el crecimiento económico y el desarrollo social, mediante la creación de contenidos digitales de valor, logrando conectar al empresariado del país, con diferentes procesos educativos mediados por herramientas, conocimientos y metodologías, dirigidas a aquellos emprendedores, microempresarios o grandes organizaciones interesadas en la innovación.

Inicialmente, la comunidad X-posible nació como una versión física, a través de conferencias presenciales. En esta primera edición, los asistentes tuvieron un acercamiento a nivel corporativo con Colsubsidio; en 2021 y 2022, mediante webinars semanales, se dio paso a X-posible como una comunidad digital, mostrando un aumento en el alcance. La posibilidad de ser una herramienta catalizadora digital amplió la participación a clientes tanto internos, como externos, además de contar con el apoyo de aliados y asociados, que generaron contenido en estos espacios educativos, sumándose al cambio tecnológico establecido por X-posible.

Actualmente, la plataforma se basa en la conectividad que brinda internet, a través de invitados expertos en innovación, metodologías, casos de éxito y todo lo relacionado con el ecosistema de la innovación. Esta importante labor la realiza de forma in-house, el equipo de Colsubsidio quienes también ejecutan la convocatoria a los mismos, los invitados son quienes facilitan la sesión, mientras que Colsubsidio mantiene un rol de moderador o presentador, según la metodología diseñada. Con lo anterior se pretende obtener grandes resultados que permitan el reconocimiento de la marca X-posible, con un impacto a lo largo del tiempo, que repercuta en el aumento de asistentes a los diferentes eventos virtuales de la plataforma. En el mismo contexto digital, se aborda los cambios drásticos que están presentando en el mercado, las compañías y la concentración de información en la web (Fierro et al., 2017).

Como parte de esta transformación del mercado, se genera el término de ‘marketing digital’, que se interpreta como una solución a las limitaciones físicas en los procesos de intercambio, utilizando los canales digitales para transmitir mensajes promocionales y establecer su impacto a través del recorrido del usuario. De acuerdo con Patrutiu, el marketing digital representa una herramienta valiosa para impactar en su público objetivo, potencializando el reconocimiento de su marca mediante la difusión su portafolio de contenidos informativos, poniéndolos al alcance de la demanda nacional y del mercado internacional (Patrutiu Baltas, 2015).

Adicionalmente, de acuerdo con las tendencias de comunicación, las empresas y organizaciones necesitan de nuevas formas de interacción, tanto con sus clientes internos, como externos, brindando espacios de participación interactiva, medible y enfocada en atender las necesidades individuales (Kannan & Li, 2017).

Tomando como base lo anterior, con la aplicación de herramientas virtuales como chatbots, se pueden complementar los contenidos de información presentados en la plataforma de X-posible, capaces de captar los datos de los usuarios, los temas de interés y direccionarlos a bibliotecas de contenidos, dentro de la misma plataforma de Colsubsidio y con ello, lograr un entendimiento de las organizaciones que permita mejorar los procesos de divulgación de la información.

Adicionalmente, plantear estrategias de comunicación y alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, semilleros de innovación académicos y empresas permitiría que Colsubsidio se posicione no sólo como caja de compensación, sino también, a establecerse dentro del ranking del top de empresas innovadoras; marcando así una propuesta aplicable, que permita aumentar su alcance, partiendo de temas que la entidad ya lidera, desde la visión e importancia del aprendizaje informal hasta el marco de trabajo, que son imprescindibles para el correcto desarrollo del negocio (Hernández Sellés, 2014).

En respuesta a la importante labor de la plataforma X-posible, mediante la implementación de una propuesta innovadora, este proyecto, buscó diseñar estrategias capaces de apoyar al incremento de la audiencia de las charlas virtuales semanales, logrando una asistencia que superó las mil personas.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico en el que se logren conectar mil personas a los webinars plataforma de innovación X-Posible de Colsubsidio mediante diferentes acciones.

Objetivos específicos

- 1.** Identificar las barreras actuales a las que se está enfrentando X-Posible en su proceso de divulgación de sus webinars.
- 2.** Plantear diferentes estrategias de marketing, con el fin de lograr que Colsubsidio continúe en el ranking del top de empresas innovadoras y que le permitan la captura de nuevas audiencias.
- 3.** Recomendar una estrategia de cooperación entre diferentes stakeholders, para generar alianzas de divulgación de la innovación y ampliación de la comunidad.

Justificación

En la búsqueda de cumplir con los objetivos establecidos y teniendo en cuenta que durante el año 2018 la plataforma X-Posible recibió un promedio de trescientos cincuenta asistentes en sus eventos presenciales y un pico de asistentes de forma virtual, entre los años 2019 y 2020, en los que tuvo una participación de más de seiscientas personas conectadas durante sus webinars, es importante crear estrategias que permitan nuevamente aumentar estas cifras, ya que durante los años 2021 y 2022 se disminuyó el número de participaciones comparado con los años 2019 y 2020.

Basados en los resultados del muestreo de los webinars, llevados a cabo en los últimos cuatro años, entregados por el equipo de innovación de Colsubsidio, se plantea la presente propuesta con el fin de diseñar un proyecto que contribuya al aumento de audiencia para la plataforma X-Posible, logrando una participación de mil personas conectadas en los webinars semanales, en sus diferentes formatos, para que, de esta iniciativa de Colsubsidio, surja una comunidad fuerte que haga frente a temas de innovación, sostenibilidad empresarial, liderazgo y en gran medida, se aporte desde la educación, a mejorar algunos de los problemas sociales actuales.

Factores como la educación, la reflexión y la divulgación de la información, son pilares en el crecimiento de la sociedad, además que se establecen como el poder transformador cuando se integran con la tecnología y las tendencias digitales.

Es gracias a estos factores y a los formatos de contenido que se crean en X-Posible, que actualmente esta caja de compensación, podría considerarse como una de las más fuertes y transformadoras de la situación actual del territorio; por lo que aumentar la cantidad de usuarios o internautas que se relacionan con la información en vivo o en diferido, podría generar un impacto

positivo en la sociedad, además que permite intercambiar conocimientos, gracias a la conectividad ofrecida por internet, garantizando que las ideas, los objetivos e información creen comunidades enfocadas a la innovación.

También surge como propuesta, a nivel corporativo de Colsubsidio, al fortalecer esta herramienta como un catalizador en la valorización de la plataforma, ampliando el impacto y la participación de los clientes internos, externos y asociados en el contenido de estos webinars o en el uso de la información que se produce en formato video, siendo partícipes y sumándose al cambio establecido por X-posible. Esto permitirá abrir el panorama de públicos objetivos y garantiza que la entidad logre establecer un público fuerte que, a su vez, genere la vinculación de otros a las diferentes iniciativas

Por medio de estos procesos, se pretende consolidar una estrategia que garantice no solo el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada webinars a través de X-posible, sino, además, de sumar voces a la conversación sobre la innovación dentro de las organizaciones, para conseguir el equilibrio que permita a las entidades ser pioneras en la sostenibilidad.

Marco institucional de la caja colombiana de subsidio familiar Colsubsidio

Al ser parte de la caja de compensación familiar Colsubsidio, la plataforma digital X- posible, también se fundamenta en su misión, visión y valores, los cuales guían sus acciones y decisiones en beneficio de la sociedad colombiana.

La misión de Colsubsidio es generar oportunidades para el cierre de brechas sociales. Esta declaración de propósito refleja su compromiso de contribuir al desarrollo social del país, trabajando activamente para reducir las desigualdades y brindando oportunidades a todos los ciudadanos. A través de sus diversas iniciativas y programas, la organización y sus plataformas buscan transformar positivamente la vida de las personas, brindándoles acceso a educación, empleo, salud y bienestar.

En cuanto a la visión, Colsubsidio aspira a ser la empresa social de los colombianos. Resaltando su enfoque centrado en la comunidad y su compromiso de ser un agente de cambio en la sociedad. Buscando ser reconocido como un referente en la generación de impacto social, liderando proyectos innovadores que contribuyan al desarrollo sostenible del país.

Los valores que sustentan la actuación de Colsubsidio son el compromiso social, la pasión por servir, la integridad y la excelencia. Siendo la base de su cultura organizacional y se reflejan en todas las interacciones con sus colaboradores, clientes y la comunidad en general.

Estructura organizacional

Figura 1. Organigrama empresarial de Colsubsidio



Nota. Tomado de Colsubsidio (2021, p. 14).

Figura 2. Valores organizacionales y código ético de Colsubsidio



Nota. Tomado de Colsubsidio (2021, p. 11).

Se hace valioso revisar la historia de las cajas de compensación familiar en Colombia y el componente transformacional e innovador que Colsubsidio brindó a lo largo de los años, la cual inicia en 1957, mediante el Decreto legislativo No. 118 del 21 de junio del mismo año, donde se establece la creación del subsidio familiar; según este decreto, todas las empresas colombianas, tanto de carácter privado, como oficial debían destinar un aporte del 4% de la nómina mensual de los salarios, al concepto de seguridad social de todos sus empleados.

Dichos aportes recibidos por las cajas de compensación familiar eran redistribuidos, bajo un modelo de subsidio monetario, para los trabajadores de medianos y menores ingresos, teniendo en cuenta la relación del número de personas a su cargo; sin embargo, las cajas de compensación no sólo entregan subsidios de forma monetaria, adicionalmente, hacen aportes a educación, salud, recreación, crédito de vivienda, servicios sociales, culturales y turísticos.

Colsubsidio, nació en 1957, mismo año de creación de las cajas de compensación, momento en que la ANDI realizó una convocatoria de todos sus afiliados ubicados en la ciudad de Bogotá. De forma paralela, las cajas de compensación en el resto del país se constituyeron con el auspicio de diversos gremios como los comerciales, aseguradoras, bancos, entre otros.

Para el año 1962, Colsubsidio estableció como reto, reorientar y reformular el subsidio familiar mediante la ampliación de su campo de acción. Fue así como mediante el Decreto 3151 de 1962 del Ministerio de trabajo y seguridad social, las cajas de compensación incluyeron dentro de su portafolio, servicios de salud, educación, vivienda, recreación, microcrédito y mercadeo.

Posteriormente, durante el año 1972 y bajo el mandato del presidente Misael Pastrana Borrero, Colsubsidio inauguró el primer supermercado, ubicado en la calle 26. A lo largo del mismo año, se dio la fundación de la pinacoteca y la librería de arte, donde al alcance del público y a bajos precios, se presentaron las reproducciones de grandes obras de pinturas y grabaciones musicales clásicas.

El proceso de transformación de Colsubsidio continuó, hasta que el 15 de febrero de 1989, se establece como nuevo director al abogado Luis Carlos Arango Vélez, en reemplazo del Doctor Roberto Arias Pérez, conocidos como dos de los mayores gestores de la visión de Colsubsidio. Bajo

el amparo de la Ley 100 de 1993, las cajas de compensación pasan a ser parte de un nuevo sistema de seguridad social más integral, adoptando los espacios de pensiones y salud.

En la actualidad, Colsubsidio es reconocida por su prestigio y ejecución de recursos públicos como el subsidio familiar, el fondo de vivienda de interés social FOVIS, el fondo de solidaridad de fomento al empleo y protección al cesante FOSFEC y con la empresa promotora de salud del régimen subsidiado y contributivo FAMISANAR.

Figura 3. Inversiones del sistema general de cajas de compensación



Nota. Tomado de López Bejarano (2018, 27 de octubre)

Marco Contextual

Contexto general

Las tendencias en materia de tecnología se han centrado en los marcos de la automatización, facilidades que van desde la digitalización, hasta la conexión inteligente, mediante la red de datos global que se destacó dentro del marco que se establece en Alemania durante el 2011, en la cuarta revolución industrial (Baygin et al., 2016).

En relación con el desarrollo tecnológico, a nivel mundial se han venido y vienen presentando grandes cambios en factores pilares dentro del funcionamiento de la sociedad como lo son la cultura, la gerencia o determinantes empresariales, la educación y la industria. Es así como, tanto las comunidades como los empleados, deben ser cualificados para preparar a las compañías frente a la transformación social (Becerra Sánchez, 2020), y como, dentro del mismo contexto de digitalización, las industrias no son las únicas cambiadas drásticamente; vale la pena resaltar el cómo la percepción de las personas también se vio moldeada por la tecnología, en la que el acceso a la información está limitado a las plataformas digitales (Fierro et al., 2017).

Contexto empresarial

Con los cambios vertiginosos sufridos en todos los contextos de la sociedad, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar nuevas formas de interacción con sus clientes internos y consumidores, que vaya más allá del servicio cara a cara, sino que también brinde las mismas oportunidades de servicio con calidad, a través de una línea de comunicación interactiva, medible y enfocada en atender las necesidades individuales, de una manera eficaz y efectiva y competente, logrando de esta forma la aparición del marketing digital, como herramienta básica para competir en el mercado (Kannan y Li, 2017), además de lograr impactar un público determinado, en

el que las necesidades de adquisición de bienes o servicios de calidad, se ha ido convirtiendo en el reto del desarrollo empresarial y del mismo marketing digital, al exigir a éstos la completa satisfacción de un cliente cada vez más informado. Teniendo en cuenta lo anterior, el marketing digital en las organizaciones, se convierte en el conjunto de procesos para comunicar, crear y entregar valor a los clientes, dando como resultado que el manejo de las relaciones con los consumidores, beneficie a toda la compañía (Nelson, 2019), pero que adicionalmente, se redirijan los esfuerzos, entendiendo como una necesidad del mercado, la creación de estrategias cuyo objetivo se enmarque en lograr la fidelización de los clientes por parte de las empresas.

Al enfocar la mirada hacia el sector educativo, el marketing digital resulta siendo una solución a las limitaciones físicas de las instituciones educativas, que actualmente tienen facilidades en el acceso a herramientas que disminuyen esas complicaciones, a la hora de alcanzar su público, mediante diferentes páginas y recursos digitales, logrando impactar a sus estudiantes, docentes, trabajadores administrativos y público en general, potenciando además su reconocimiento de marca, debido a la gran difusión de información y a los portafolios de contenidos educativos que se encuentran al alcance de la demanda nacional y en el mercado mundial (Patrutiú Baltes, 2015).

Hay que entender que el marketing digital es la respuesta a la revolución del relacionamiento entre organizaciones y clientes, cuyas características están basadas en la hiperconexión, la afinidad por las empresas percibidas como honestas, la recolección de opiniones antes de hacer una compra y, por último, la fidelidad a una marca, por lo que es necesario poner este factor en el radar, al momento de buscar un correcto relacionamiento con los clientes de cualquier entidad (Kotler et al., 2017), potenciando el alcance y además, la creación de comunidades en torno al producto, servicio o experiencia que ofrezca la empresa.

Dicha adopción del marketing digital ha consagrado una línea base para las empresas en su búsqueda de competitividad, estableciendo la necesidad de una presencia digital y de un reconocimiento de marca entre las comunidades virtuales. Una marca capaz de transmitir la esencia de la compañía, los valores y visión que los diferencia entre la competencia (Quintero Sánchez et al., 2021).

Contexto de innovación

Utilizando como base el concepto previo y la imperante necesidad de las empresas por ser partícipes de esta carrera digital, sumando seguidores, consumidores o potenciales clientes, esta consultoría enfocará los esfuerzos en crear estrategias de innovación, a través de plataformas y comunidades digitales con herramientas web con metodologías ágiles de ideación y co-creación de información, que aporte en la difusión de nuevo conocimiento y que permita a las organizaciones, generar valor en la prestación de sus servicios.

En la búsqueda de educación continua y por medio de las plataformas digitales, el concepto de 'E-learning', surge como una de las nuevas y más dinámicas formas de aprender y es gracias a las tecnologías de comunicación, que se ha elevado la atención hacia la diversificación de la educación en todas las etapas de la vida; por lo que es un factor primordial de las organizaciones que están explorando para cambiar sus metodologías de capacitación y educación continua, convirtiéndose en una herramienta con la capacidad de ser adaptada a cualquier entorno educativo, como el universitario, escolar, empresarial y todas sus variaciones, (Veeramanickam y Ramesh, 2022). No obstante, el auge y aceptación de este tipo de aprendizaje 'E-Learning', por parte de la población en general, se dio principalmente en el año 2020, con la llegada a nivel mundial de la pandemia debido al COVID-19 y las consecuencias de ésta en la reducción de sociabilidad en los periodos de

cuarentena, que limitó los entornos, la presencialidad y los espacios para la educación. Punto de no retorno, pues enfrentó a la sociedad y la economía a predicamentos que no estaban preparados para afrontar.

El COVID-19 fue este factor histórico, que marcó un antes y un después, en las reestructuraciones sociales, económicas, laborales, de salud, y de educación, cambiando para siempre todos estos sectores; basta con visualizar la dimensión de las inversiones a nivel global en materia de tecnología educativa.

Lo que para el 2019 supondría una alta inversión en investigación de Edtech por USD \$18.66 billones de dólares, se proyecta que para el 2025, como una inversión que supere los \$350 billones de dólares, en áreas como las aplicaciones de enseñanza de idiomas, tutorías virtuales y herramientas de videoconferencia (World Economic Forum, 2022).

En relación con aquellos procesos de enseñanza y aprendizaje, el E-learning está soportado en tecnologías, que buscan ampliar la mirada acerca de su potencial en relación con la gestión del conocimiento, en procesos estratégicos como la internacionalización o expansión de la actividad, por lo que no resulta difícil entender por qué el E-learning ha sido una apuesta generalizada, que facilita los canales y acceso a la información, tal como lo hace la plataforma X-posible y cómo se enfoca el marketing digital; rompiendo esas barreras para alcanzar todo tipo de público, abriendo espacios y optimizando el tiempo, gracias a su reducido coste unitario, en contraste con la formación presencial y lo que acarrea este tipo de educación.

Es así que, la inversión que se da a las diferentes tecnologías que buscan ser un soporte ante la gran actividad que se ve en las organizaciones, debería ser aprovechada abriendo espacio para que la comunicación, la educación y el conocimiento interactúen disciplinariamente, permitiendo

potenciar las facultades de los trabajadores y clientes de las organizaciones; abriendo el aprendizaje informal en el marco de trabajo, ya que, parecen imprescindibles para el correcto desarrollo del negocio (Hernández Sellés, 2014), sobre todo, en la búsqueda de mejora de resultados y formas de alcanzar los objetivos.

Marco Conceptual

Marketing Digital

Tomando la definición expuesta en el libro: *Navegando en Aguas Digitales* de la autora Shum Xie (2019), el marketing digital es la puesta en práctica de las estrategias y las técnicas de comercialización, desarrollándolo en los medios digitales.

Yanira Bolívar, en su tesis ‘La influencia del marketing digital y el crecimiento en ventas de organizaciones de comercio y servicios en Colombia’, establece que el marketing digital también consta de definir, diseñar, ejecutar y administrar los esfuerzos de la marca con el fin de conectar e interactuar con los clientes utilizando las plataformas digitales (Bolívar Pérez, 2021).

E-Learning

Según algunas fuentes de investigación, su definición básica no es de consenso unificado, ya que depende del acercamiento y la especialización de cada autor. Sin embargo, en su práctica, el E-Learning es el uso de las tecnologías actuales y relevantes, aunado con el internet como medio, para la elaboración de materiales con finalidad de aprendizaje, educación, difusión y evaluación de conocimientos (Manjeese, 2022).

Blended learning

Es la integración de las características más fuertes de la presencialidad y las facilidades de la virtualidad, transformando la pedagogía y la tecnología, permitiendo la construcción del conocimiento, además de responder a las necesidades y expectativas de los consumidores y de los divulgadores de conocimiento (Newcombe, 2018).

Digital Branding

El branding es el encargado de desarrollar la gestión inteligente, creativa y estratégica de todos los componentes diferenciadores propios de una marca, ya sean intangibles o tangibles. Contribuyendo a la construcción de una promesa de valor y una experiencia global de la marca sostenible en el tiempo y descrito desde su expresión, el branding digital o E-branding juega un rol clave en las compañías. Desde la visión estratégica de los mercados digitales, es posible complementar con el mercado tradicional y unificar la imagen de marca, asegurando mayor visibilidad online que represente los valores de la organización y entregue una propuesta de valor al consumidor (de Escobar-Fernández y Avalos-Díaz, 2020).

Diseño metodológico

Con el fin de dar una respuesta al reto propuesto por Colsubsidio en su plataforma de innovación X-Posible y lograr conectar a 1000 personas en sus webinars semanales, este proyecto parte desde la metodología propuesta por la universidad EAN para modalidad de consultoría:

Figura 4. Metodología de consultoría universidad EAN



Paso 1: Conocimiento del reto

En este paso, se busca conocer a la organización desde su interior y dar un vistazo a las acciones tomadas dentro de Colsubsidio, de la mano de los gestores del programa. Adicional se plantea un par de reuniones con el personal del área de innovación, con el fin de ahondar en el alcance de la consultoría, las expectativas, las estrategias aplicadas hasta el momento y las estadísticas de asistentes a las charlas en los últimos años, además, para conocer las lecciones aprendidas sobre las actividades desarrolladas durante los 5 años.

Paso 2: Planteamiento de una ruta de solución

En el apartado Resultados de la solución se brinda la descripción completa de la solución planteada en esta propuesta.

Paso 3: Diagnostico a partir de la información secundaria

Se realiza un análisis del meso entorno y aplicación de las matrices Pestel, DOFA, la revisión de las tendencias del mercado, las cifras de e-mailing de la industria y la situación financiera de Colsubsidio.

Paso 4: Aplicación de instrumentos- captura de información primaria

Los instrumentos propuestos para la obtención de la información fueron: una encuesta virtual a los participantes de la comunidad, previamente acordada, socializada y aprobada por Colsubsidio, tal y como se puede evidenciar en el anexo C, una entrevista al equipo de Colsubsidio, el formato se encuentra en el anexo A y una entrevista adicional realizada a un experto externo corresponde al anexo B, además de la asistencia del equipo consultor, en forma constante, a los webinars, en calidad de observadores.

Para el proceso de investigación y desarrollo de la propuesta, se implementó una metodología mixta, propuesta por el Dr. Roberto Hernández-Sampieri (2018) en su libro "Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta", la cual permite una comprensión más completa y profunda de los fenómenos consultivos, al combinar la riqueza descriptiva de los métodos cualitativos, con la precisión y generalización de los métodos cuantitativos. Al utilizar enfoques cualitativos, la consultoría puede capturar las perspectivas y experiencias de los actores clave en la organización, lo que proporciona una comprensión más detallada de las dinámicas internas y los factores subyacentes. Por otro lado, los enfoques cuantitativos, permiten medir y cuantificar variables relevantes y obtener resultados que se pueden generalizar a poblaciones más amplias.

Al implementar la metodología mixta, se sugirieron los procedimientos propuestos por el autor Joel Meyers (2014) en el libro "Qualitative and Mixed Métods Designs in Consultation Research", en el que los métodos cualitativos de la consultoría, se centraron en la exploración de las experiencias, percepciones y significados de los coordinadores de X-posible y de los asistentes a los webinars, utilizando las técnicas de entrevistas a profundidad, observación no participante de los webinars y análisis de los documentos secundarios, sobre tendencias de difusión de conocimiento en plataformas virtuales. Por otro lado, en la aplicación de métodos cuantitativos, el proyecto se basó en la recopilación y el análisis de datos numéricos, mediante el uso de encuestas a los asistentes de las charlas virtuales y con la data que reposa en los archivos de Colsubsidio, se busca identificar patrones de asistencia y tendencias de temática con mayor impacto.

Una vez recopilada la información sobre el entorno y los participantes de los webinars de innovación impartidos en la plataforma X-Posible de Colsubsidio, se procedió a establecer una forma de razonamiento que se ajustara a los alcances de la consultoría. Basados en el autor Charles Sanders Peirce en su libro "La lógica de la investigación científica", a través de la observación y el análisis de los patrones de asistencia en los temas de innovación tratados durante los webinars y a partir del razonamiento de casos específicos, hasta afirmaciones más amplias, se fijó un grado de inferencia inductiva, que permitió identificar tendencias de difusión de información utilizadas en diferentes contextos fuera de la innovación, pero capaces de ser aplicados a la plataforma X-posible.

Adicionalmente llevó a cabo un proceso de validación dividido en dos fases para asegurar la eficacia y calidad de las herramientas utilizadas en el estudio:

Primera Fase: Validación por el director del Proyecto (José Alejandro Martínez).

Se diseñó un cuestionario de entrevista semiestructurada con el propósito de capturar de manera efectiva el tema de investigación. Este cuestionario fue presentado al director del proyecto, José Alejandro Martínez, quien desempeñó un papel crucial en la validación de los instrumentos. Durante esta fase, se revisaron y evaluaron los siguientes aspectos:

- Instrumentos: Se confirmó la idoneidad y relevancia de los instrumentos utilizados en la investigación.
- Diseño: Se verificó la coherencia y claridad del diseño del cuestionario.
- Metodología: Se evaluó la adecuación de la metodología empleada para la recopilación de datos.

La validación por parte del director del proyecto garantizó la alineación de los instrumentos con los objetivos de investigación y proporcionó una perspectiva práctica sobre su aplicabilidad.

Segunda Fase: Validación por el Área de Innovación de Colsubsidio

Para la segunda fase, se presentó un modelo de cuestionario en Google Forms al área de Innovación de Colsubsidio. Este aspecto se centró en la revisión por parte del grupo de operación de X-posible en la construcción de preguntas, con el objetivo de identificar posibles errores comunes y asegurar la calidad del instrumento. Los elementos revisados incluyeron:

- Selección de Preguntas: Se explicó la lógica y criterios detrás de la selección de preguntas.
- Usabilidad: Se evaluó la facilidad de uso del cuestionario.
- Puesta en Marcha: Se discutió el proceso de implementación de los instrumentos. (cuestionario online).

Se enfatizó que este proceso de validación era requerido por la modalidad de investigación. Tras una detallada explicación y revisión, Colsubsidio aprobó los instrumentos, permitiendo su aplicación en el grupo de asistentes a los webinars.

Paso 5: Desarrollo de la propuesta

Con base en el conocimiento adquirido por parte del equipo consultor, en el paso 4, las definiciones estratégicas de Colsubsidio y el propósito de aumentar los participantes online de cada webinars hasta llegar a los 1000 usuarios, se construye una solución apalancada en elementos de marketing, de e-learning, digital branding e innovación social, que será explicada a profundidad, en el acápite de solución Propuesta innovadora. Además, se presentan sugerencias de actividades a desarrollar, que contribuyan a consolidar la plataforma X-Posible, entregando un informe de propuestas basadas en la información recopilada y en las tendencias del E-learning y el marketing digital.

Diagnóstico organizacional

Muestra de resultados

De acuerdo con el diseño metodológico, paso 2, se realiza el análisis del meso entorno y fuentes secundarias, a través de la matriz PESTEL, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1 *Matriz PESTEL*

P	E	S	T	E	L
Factores políticos	Factores económicos	Factores sociales	Factores tecnológicos	Factores ambientales	Factores legales
Amenaza: Incertidumbre por el nuevo gobierno (Gaviria, 2022)	Amenaza: se refiere a que noviembre de 2022, la tasa de desempleo en el total nacional fue 9,5% y en el total 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 9,1%. (Dane, 2023) La otra amenaza corresponde a la alta informalidad colombiana, que es del	Oportunidad: Crecimiento en el número de población objetivo de la caja. A noviembre de 2022 los afiliados son 1.571.454	Oportunidad: Innovación tecnológica disruptiva lo hace más asequible y accesible económicamente a una mayor parte de la población, al mismo tiempo que lo identifica como una tecnología capaz de	Oportunidad: Adherencia al programa Nacional de Carbono Neutralidad PNCN (Minambiente S.f)	Oportunidad: Posición del superintendente del subsidio familiar frente a investigación de la procuraduría (Superintendencia de subsidio familiar, 2022)

58% (Dane,
2022)

revolucionar
(Risso,2022)

Amenaza:

Oportunidad:

Amenaza:

Oportunidad:

Se prevé para el 2023 un crecimiento en la economía del 1,7% mientras que en el año anterior fue del 7,3% la inflación rondando por el 13,1%, la pobreza no está cediendo y continua el índice de desigualdad en el país. (Banco Mundial, 2023)

Colsubsidio como caja de compensación es la más grande por el número de afiliados a nivel nacional y gestiona los aportes de 95.580 empresas. Comfama, gestiona más empresas con un menor número de afiliados, (Vargas Rubio, 2019)

Registró 137 mil millones de intentos de ciberataques en América Latina en la primera mitad del año 2022, específicamente, en Colombia, y específicamente en Colombia, con 6,3 mil millones, creció un 50% más en comparación en enero a junio del 2021. (Fortinet, 2022)

Propiedad intelectual y derechos de autor

Complementando la información, se aplica vigilancia tecnológica a través de diferentes portales, fuentes para conocer las tendencias del sector de la educación y nutrir el diagnóstico y el contexto de X-posible, encontrando los siguientes tópicos, en educación/ formación y en marketing digital.

Tendencia de mercado

En Google trends (2023) no se evidencia ningún resultado con la palabra Xposible.

Cifras de e-mailing de la industria

Tabla 2 *Cifras de contexto en estrategias de E-mailing*

Sector	Tasa de apertura media	Tasa de clics media	Rebote duro	Rebote suave	Tasa de cancelación de suscripción
Educación y formación	23,42 %	2,90 %	0,32 %	0,51 %	0,21 %

(mailchimp, 2019)

Tabla 3 *Cifras del equipo de Innovación de Colsubsidio*

Sector	Tasa de apertura media	Tasa de clics media
Comunidad de Innovación	17.82%	6,84%

(Martinez, 2022)

Adicionalmente se realiza la matriz DOFA, cuyo resultado se muestra a continuación:

Debilidades:

- Carencia de estrategia clara de comunicaciones y mercadeo.
- Falta reconocimiento como marca X-posible.
- Poca apertura de los mails enviados.

Fortalezas:

- Gran dominio técnico del tema, por parte de los facilitadores y/o panelistas e invitados.
- Buen relacionamiento con los aliados.
- Colsubsidio tiene un apropiado modelo de sostenibilidad (Colsubsidio, 2022).
- Colsubsidio se encuentra en la posición 26, dentro del ranking de las empresas más innovadoras de Colombia (Andi, 2022).
- La estrategia corporativa está basada en los objetivos de desarrollo sostenible (Colsubsidio, 2021).

Oportunidades

- De acuerdo con la publicación de portafolio digital del 9 de noviembre de 2022, X-Posible tiene una base de datos de alrededor de 9.000 pequeñas, medianas y grandes empresas, que tienen en común acciones por un crecimiento económico con equilibrio en lo social y ambiental.

Amenazas

- El fenómeno de desaceleración económica, presentado en el territorio nacional que desalienta a los empresarios para implementar metodologías de innovación en sus empresas. Tomado de la página del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección.

Situación financiera de la caja de compensación Colsubsidio:

Según los datos obtenidos del portal de información empresarial emis, los ingresos de Colsubsidio en 2021 fueron de 4.839.274,51 millones de pesos, la utilidad bruta, para ese mismo año fue de 1.745.359,49. Para el año 2021, se cierra con un Ebitda de 14,6% y un crecimiento en ingresos de 21,05%.

Resultados de aplicación de instrumentos

Para dar un contexto de las áreas en las que se desarrolló la consultoría y se aplicaron los instrumentos, se explica el organigrama de Colsubsidio, en el cual, se encuentra en la parte más estratégica y respondiendo a la Dirección general, el subdirector del área de Planeación y estrategia, el área de Innovación de Colsubsidio hace parte de Planeación, dentro de esa área, se encuentra un líder o gerente, quien es una persona con amplia experiencia en Innovación con un perfil senior, profesional, especializado con estudios a nivel de maestría con 25 años de experiencia y docente universitario, su nombre es Juan Manuel Botía, adicional esta gerencia tiene como apoyo, al equipo operativo, los cuales e corresponde a profesionales tipo experto, especialistas y exploradores, la diferencia entre ellos consiste en la experiencia y roles de acuerdo a ella, para desarrollar los proyectos y la cultura de innovación transversal a la organización.

Equipo de Innovación Colsubsidio

- Gerente de innovación
- Experto en Sostenibilidad
- Experto en Cumplimiento y Estrategia
- Experto en Diversidad e Inclusión
- Especialistas en Estrategia e Innovación
- Exploradores

Descripción de cargos

Subdirector Planeación y estrategia: Es el máximo responsable del área de innovación. Se encarga de definir la estrategia de innovación de la empresa y de supervisar su ejecución.

Gerente de innovación: Es responsable de la gestión del centro de innovación de la empresa. Se encarga de la planificación, ejecución y coordinación de las actividades de innovación de la empresa.

Experto en Sostenibilidad: Es responsable de la gestión de la sostenibilidad de la empresa. Se encarga de la planificación, ejecución y control de las actividades de sostenibilidad de la empresa.

Experto en Cumplimiento y Estrategia: Es responsable de la gestión del cumplimiento y la estrategia de la empresa. Se encarga de la planificación, ejecución y control de las actividades de cumplimiento y estrategia de la empresa.

Experto en Diversidad e Inclusión: Es responsable de la gestión de la diversidad e inclusión de la empresa. Se encarga de la planificación, ejecución y control de las actividades de diversidad e inclusión de la empresa.

Especialistas en Estrategia e Innovación: Son responsables de la ejecución de las actividades de estrategia e innovación de la empresa. Se encargan de la investigación, desarrollo e implementación de nuevas ideas y productos.

Exploradores: Son responsables de la exploración de nuevas oportunidades de innovación. Se encargan de identificar nuevas tendencias y tecnologías que puedan ser relevantes para la empresa.

Instrumento: Entrevista al líder del área X-posible

Con el fin de determinar el alcance, la visión y alinear las propuestas del equipo de consultoría, se requiere de una exploración de la comunidad de conocimiento y aprendizaje, para lo cual se plantea llevar a cabo una entrevista con el líder del área de innovación de la plataforma y al equipo operativo.

Preguntas dirigidas al equipo operativo

Pregunta 1. ¿Cómo se gestiona la comunicación masiva?

Respuesta 1: Por medio de un correo electrónico enviado a las empresas de la base de datos de la caja de compensación de Colsubsidio.

Pregunta 2. Con el fin de garantizar mayor cobertura y permanencia de los asistentes se hace necesario generar una planificación de las sesiones ¿Cómo se lleva a cabo esa planeación el día de hoy?

Respuesta 2: La planeación la realiza teniendo en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas en cada Webinar sobre los temas de tendencia que se quieren tratar para la siguiente semana, posteriormente se recurre a los contactos del grupo de innovación para seleccionar un expositor idóneo sobre el tema de innovación del próximo Webinar.

Pregunta 3 ¿Qué aspectos intervienen y son claves para la selección de las temáticas y

los speakers? ¿existe alguna metodología? ¿tienen metas o indicadores? ¿qué creen que los hace diferentes y porqué consideran que un Webinar de la comunidad de aprendizaje es mejor que los demás?

Respuesta 3: Se definen las temáticas mediante la aplicación de encuestas virtuales al final de cada Webinar, identificando los temas con mayor interés por parte de los asistentes. Con respecto a las metas, se hacen análisis del porcentaje de empresas inscritas a cada Webinar y los asistentes conectados por charla.

El equipo operativo de X-posible considera que tienen un factor diferenciador en comparación a otras comunidades de aprendizaje virtual en temas de innovación, basado en la calidad de sus expositores, los cuales son considerados pioneros de la aplicación de metodologías de innovación en Colombia.

Preguntas dirigidas al líder del área

Pregunta 4. ¿Cómo es la estructura de costos de la comunidad de conocimiento y aprendizaje?

Respuesta 4: El modelo de negocio de X-posible está basado en ser una comunidad de aprendizaje virtual gratuito y ligado a los ingresos de la Caja de Compensación para el funcionamiento.

Pregunta 5. ¿Cuál consideran el beneficio para Colsubsidio con esta estrategia?

Respuesta 5: Colsubsidio constantemente se encuentra en la búsqueda de ser reconocido como un referente en el panorama de innovación colombiano más allá de la identificación de como caja de compensación.

Pregunta 6. ¿Han dimensionado ampliar la comunidad con las otras cajas de compensación como un esquema de alianza? ejemplo bajo el escenario de cajas sin fronteras y en este sentido ¿creen ustedes que las demás Cajas de Compensación son su competencia?

Respuesta 6: Dentro del grupo operativo, el tema de las alianzas se ha contemplado. Sin embargo, el principal objetivo está enfocado en la consolidación de la plataforma X-posible dentro de la comunidad empresarial, y con respecto a la participación de otras cajas de compensación, consideran que estas no representan una amenaza para su modelo, como lo pueden ser otras plataformas de educación virtual pagas.

Pregunta 7. ¿Se ha contemplado dentro del modelo de los webinars, el incluir certificados a los asistentes que completen un ciclo de asistencia?

Respuesta 7: Los certificados es una opción que se ha visualizado para incluir dentro del programa, una vez se consoliden las 1000 personas concertadas de manera simultánea en los webinars.

Pregunta 8. ¿Está dentro de la estructura de investigación, desarrollar una segmentación clara de los asistentes a los webinars a los cuales Colsubsidio está interesado en impactar?, con el fin de establecer una estrategia de marketing enfocada y efectiva.

Respuesta 8: Hasta el momento no se ha realizado una segmentación del público. No obstante, dentro del equipo operativo se tienen claro que la plataforma X-posible está pensada para conectar personas profesionales que actualmente trabajen en temas de innovación en Colombia.

Pregunta 9: ¿Qué estrategias de Branding Digital se han implementado, para establecer y unificar la imagen de X-Posible y Colsubsidio en las plataformas virtuales?

Respuesta 9: Desde el inicio de la plataforma X-posible, la identificación digital de la marca ha estado muy ligada a la de la caja de compensación, por lo cual no cuentan con una aplicación única para la comunidad y recientemente han incursionado con la presentación de la plataforma en redes sociales como Instagram y Facebook.

Preguntas dirigidas para el área de Planeación

Pregunta 10. ¿Hacia dónde quiere dirigir los esfuerzos de esta construcción de la comunidad? ¿Tiene alguna meta en tiempo, alcance?

Respuesta 10: Se tienen la meta durante el 2023-2024 de alcanzar la conexión simultánea de 1000 personas por webinar, con un enfoque hacia el mercado empresarial de líderes de innovación dentro del territorio colombiano.

Pregunta 11. ¿Cómo articular esta iniciativa de construcción de comunidad con las demás áreas de Colsubsidio o incluso, con otras compañías líderes en Innovación?

Respuesta 11: Existe la posibilidad de crear alianzas con las empresas asociadas al régimen de la caja de compensación familiar y que actualmente se encuentren dentro de ranking de innovación, con el fin de ampliar la comunidad de asistentes a los webinars.

Instrumento: Entrevista a experto, consultor externo

El perfil de experto se realizó mediante una selección minuciosa con los referentes y contactos del equipo consultor. Se busca un profesional senior con experiencia en Innovación y emprendimiento además de poseer trayectoria en consultoría en empresas de servicios y cajas de compensación. La persona seleccionada fue Luis Felipe Betancourt.

A continuación, se enumera los resultados de las preguntas a la entrevista realizada al experto:

Pregunta 1: ¿Después de presentarte el reto de Colsubsidio de comunidad de innovación, cuales crees que son las oportunidades de mejora de esta propuesta?

Respuesta 1: “Considero que la comunidad X-posible tiene una falla grande en comunicación y divulgación. Les falta la implementación de estrategias claras y definidas desde el área de Marketing”

Pregunta 2: ¿En tu experiencia como consultor, has tratado a cajas de compensación o comunidades de aprendizaje online?

Respuesta 2: “Si, en los años de experiencia he tenido la oportunidad de trabajar y aportar a varios procesos en diferentes cajas de compensación, en Bogotá y en otras regiones. Adicional también he tenido experiencia con el sector gremial y entidades con enfoque social, lo que me permite tener una visión amplia y conocer hacia dónde va el sector”

Pregunta 3: ¿Desde la perspectiva de un consultor, como se podrían plantear los cuestionamientos hacia la dirección estratégica del cliente?

Respuesta 3: “Cuando se realizan acciones de innovación es importante permear a toda la institución, se debe crear cultura para que la estrategia desde la perspectiva de la alta dirección tenga eco y pueda tener resultados que generan impacto. Por tal razón, se debe tener contar con aliados internos para crear la cultura de innovación y la ejecución de los proyectos de innovación se materialicen”.

Pregunta 4: Teniendo en cuenta las tendencias. ¿Cuáles creen que serían útiles aplicar y como las aplicarías para incrementar el número de asistentes a los webinars de la comunidad?

Respuesta 4: “Para incrementar el número de asistentes al evento, es vital contar con un plan de comunicaciones apalancado con el plan de mercadeo corporativo. Diseñar e implementar las estrategias de marketing digital y pauta”.

Pregunta 5: ¿Cuáles crees que son los mayores retos a los que se enfrentan las comunidades digitales de divulgación de conocimiento?

Respuesta 5: “Existen varios retos, el primero es, el de divulgación y socialización del conocimiento técnico en innovación, en la actualidad, muchas personas y organizaciones desconocen lo que realmente es innovación. Luego, también, convocar a los personajes realmente interesados, que puedan aportar y generar valor a la comunidad, a las empresas, creo que deben tener un gusto académico por aprender y por ultima lograr que efectivamente se puedan conectar de manera constante”.

Instrumento Encuesta

La siguiente tabla evidencia los resultados de la encuesta aplicada a los asistentes del webinar del 27 de octubre de 2022:

Tabla 4 Resultados encuesta a asistentes webinar

Preguntas	Porcentaje
Considera oportuna la programación y agendamiento de los Webinars	
Si	88%
No	12%
Intención de compartir invitación de participación a los Webinars	
Si	88%
No	12%
Percepción de los temas tratados:	
Del Interés por mi perfil	29%
Innovadores	29%
Repetitivos	41%
otros	1%
Forma de interacción durante los Webinars	
Después de la presentación del expositor no durante	64%
En el chat	5%
10 minutos para conocer las ofertas en temas de innovación	31%
Sugerencias/alternativas	
Diferentes temáticas	15%
Diferentes horarios	29%
Otros canales de difusión	48%
Todas las anteriores	6%
otras	2%
Medición del interés a herramientas adicionales a los Webinars	
Si	83%
No	17%
Razón de conexión a los webinars	
Temas ofrecidos	58%
Panelista invitado	25%
Networking	17%

Nota. Elaboración propia.

Análisis de los resultados

Análisis de PESTEL

Los altos niveles de empleo informal y de desempleo, se traduce en menos afiliados a la caja de compensación familiar, por ende, menos aportes por parte de las empresas.

No se presentan grandes importantes amenazas que limiten o pongan en duda la continuidad de la transmisión en la plataforma.

Como estrategia de divulgación y comunicación de Colsubsidio en el sector de innovación, la comunidad de X-posible tiene gran oportunidad de crecimiento y fortalecimiento.

X-posible se percibe como una herramienta de fácil acceso, con una alta calidad en los contenidos transmitidos.

Reconocimiento en el sector, como una de las cajas de compensación más grandes del país al contar con las empresas más reconocidas del sector empresarial colombiano, como afiliados.

Análisis de matriz DOFA

X-posible, puede apalancarse en la marca Colsubsidio, para aumentar el crecimiento, además de fidelizar a las personas que están empezando a conocer la plataforma, o aquellos que ya hacen uso continuo.

El objetivo de X-posible, tanto a nivel de educación como en la transmisión de conocimiento y a su vez, como estrategia de innovación, está perfectamente alineada con el plan

estratégico de la organización, además de aportar en la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible ODS y al cierre de brechas sociales.

Análisis financiero

En los últimos dos años, Colsubsidio mantiene una rentabilidad del 29% y un crecimiento en los ingresos operativos; sin embargo, al compararla con empresas del mismo sector a pesar de tener mayor tiempo en el mercado, es la segunda en participación, después de Compensar, principal competidor que, siendo una caja de compensación familiar joven, tiene un crecimiento del 36,49% y un Ebitda de 4,16%. Información tomada del portal de información empresarial emis.

Con base en el informe sobre crecimiento económico 2022, presentado por Corficolombiana, Colsubsidio presenta un crecimiento en aportes, de 8,22%, aun cuando la economía colombiana creció en el 7,5% en 2022.

De acuerdo con el informe de gestión y sostenibilidad de 2021, en el número de empleadores afiliados, no se evidencia crecimiento, permaneciendo estable del 2020 con 99.286 al 2021, con 99.376.

Análisis de los instrumentos aplicados

Al aplicar los instrumentos propuestos para la obtención de la información mencionados en el paso 4, se obtienen los siguientes hallazgos:

Entrevista al experto de Colsubsidio

Se realizan dos sesiones de manera virtual, con el líder del equipo de Innovación de Colsubsidio, Juan Manuel Bottia, el director del proyecto de grado, José Alejandro Martínez y otro equipo consultor, conformado por estudiantes de maestría, quienes también intentan resolver el reto.

El resultado obtenido en estas sesiones, es el entendimiento y direccionamiento que desde el área de innovación de Colsubsidio se tiene respecto a las expectativas hacia los alcances, los recursos disponibles y los resultados que se esperan por parte de los maestrados, informando de manera clara y precisa, la posición estratégica y la visión de X-posible que consiste en el aumento de los asistentes a los webinars, liderar el ranking de las empresas más innovadoras de Colombia según la ANDI y el crecimiento de la comunidad de X-posible a otras latitudes, manteniendo el foco de co-creación.

Entrevista a un experto externo

Adicional, el equipo consultor realiza una entrevista mediante llamada telefónica, a un consultor externo con experiencia de más de 15 años en consultoría de temas organizacionales en innovación y emprendimiento, modelo de negocio a empresas colombianas.

En esta entrevista, se realiza una breve contextualización del reto, se socializa el enfoque indicado previamente por el equipo de Colsubsidio. Al finalizar, el consultor sugiere algunas acciones puntuales enfocadas al área de mercadeo.

El resultado obtenido es: realizar actividades para atraer al público objetivo, incluir indicadores para la medición, hacer coincidir la estrategia corporativa de Colsubsidio, con la

estrategia de innovación, diseñar un programa de replicadores con embajadores de marca o líderes de opinión, que validen y refuercen el contenido.

Observación realizada por parte del equipo consultor

Las dos consultoras se conectan a los webinars de los jueves, con el fin de realizar una observación a los sucesos que ocurren en los webinars, identificando que la conexión es a tiempo, se mantiene un protocolo de saludo y presentación por parte de los moderadores, no existe interacción con los asistentes, las personas que se conectan están interesadas en conocer sobre temas de innovación, sin ser expertos, la mayoría de asistentes son mujeres con cargos empresariales en mandos medios, se presentan asistentes emprendedores o independientes, que buscan potencializar sus negocios y tener este espacio como una ventana comercial.

Encuestas

El 27 de octubre de 2022, se aplica de manera virtual, la encuesta a la comunidad de X- posible, validada previamente por parte del director del trabajo de grado, modalidad consultoría y el equipo de innovación de Colsubsidio. Consta de siete preguntas, de fácil y rápida respuesta, la cual permita obtener información contundente y aporte a la construcción de la solución de esta consultoría. El objetivo principal de ésta es conocer al usuario que consume el contenido de X- posible. El instrumento se desarrolló para enviarlo al finalizar el webinars y lograr que los usuarios conectados aportaran con las respuestas.

En esa fecha, se contó con una asistencia de 347 personas, de las que se recibieron 42 respuestas a la encuesta enviada.

Para finalizar el análisis de diagnóstico, es importante resaltar que, al aplicar la encuesta, se observa que el 88% de las personas conoce el horario de los webinars de Colsubsidio, el 85,7% comparte la invitación a sus amigos y colegas, siendo ésta una oportunidad para elaborar estrategias de voz a voz o fidelización, hacia los usuarios que refieren a la comunidad.

Respecto a los temas y panelistas dados por el equipo de producción de X-posible, son considerados interesantes e innovadores, es decir, se está generando contenido de alta calidad y un alto perfil, en cuanto a los panelistas e invitados.

Ahora bien, es importante destacar que el público, anhela espacios para hacer networking y alguna oportunidad de ofrecimiento comercial, como también, un espacio para comunicarse con el panelista a través de preguntas y/o comentarios.

Con la información obtenida en las encuestas, se ratifica la oportunidad de creación de estrategias de comunicación, mencionadas en el diagnóstico.

Resultados de la solución /Propuesta innovadora

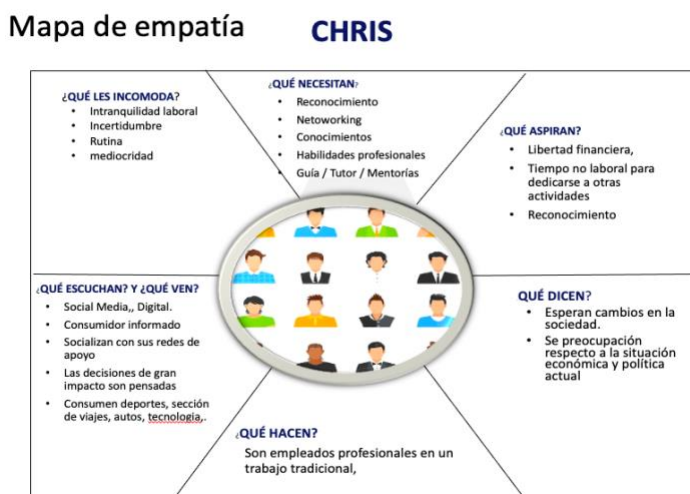
Teniendo en cuenta el análisis de entorno y la expectativa de Colsubsidio, el equipo consultor desarrolló una propuesta de solución al reto de X-posible, utilizando herramientas de innovación como *'design thinking'*, pensamiento divergente y convergente y el modelo de doble diamante.

Para la fase de empatizar, se desarrolla un mapa de empatía hacia los usuarios de la comunidad, en donde se ratifican los dolores del usuario, las necesidades y expectativas.

El equipo consultor, decide realizar dos mapas de empatía a dos perfiles previamente seleccionados. Uno de ellos, responderá al nombre de Chris y el otro a Ale. El primero, está dirigido y diseñado con un enfoque de género masculino y el segundo, hacia al femenino: lo anterior, para hacer eco y resonar con el concepto de inclusión y diversidad en el que está incursionado Colsubsidio.

A continuación, los resultados obtenidos

Figura 5. Mapa de empatía - Chris



Nota. Elaboración propia.

Figura 6.
Mapa de empatía - Ale

Mapa de empatía

ALE

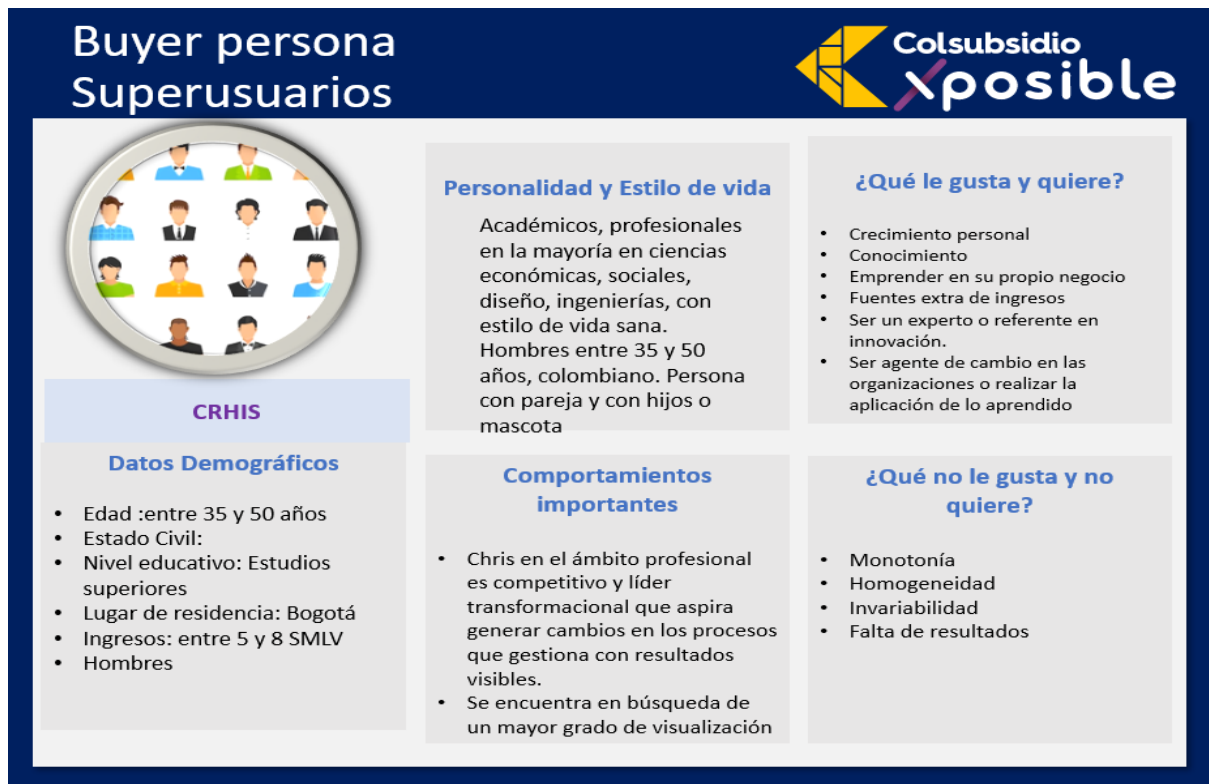


Nota. Elaboración propia.

Después de entender los perfiles de los usuarios detallados anteriormente, el equipo consultor decide mantenerlos para realizar el Buyer persona o comprador ideal, en este caso, el usuario ideal para la comunidad X-posible.

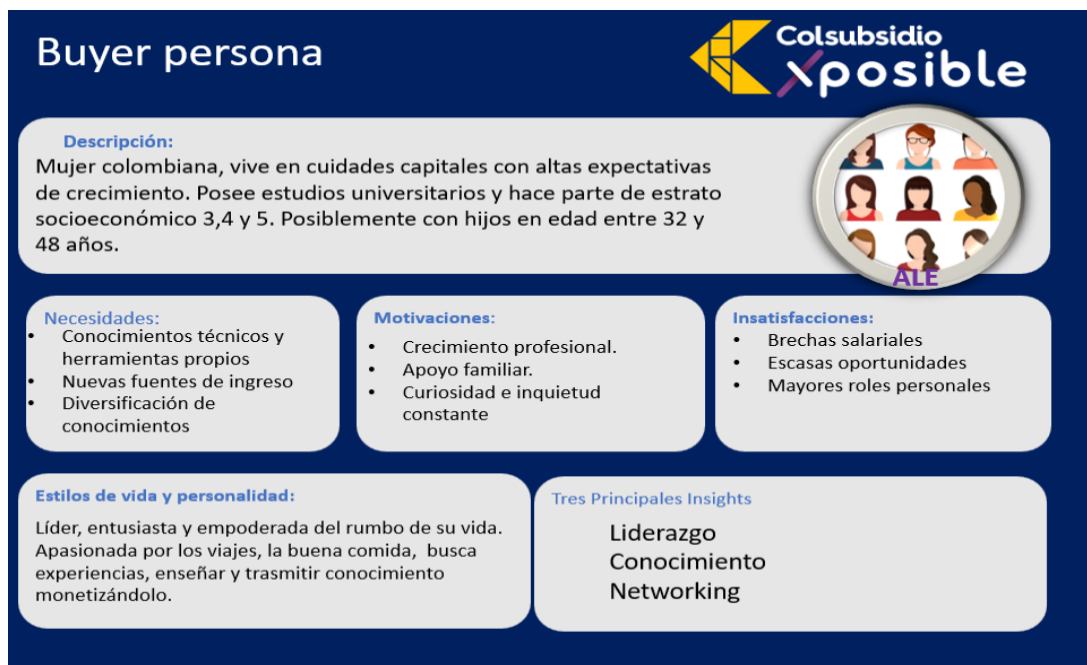
Se define un Buyer person, para las personas que atienden muchos webinars, se conectan y participan en la comunidad, son aquellos perfiles que son muy fieles a la cita de todos los jueves, se encuentran ávidos de conocimiento. Este tipo de usuarios, serán denominados súper usuarios.

Figura 7. Buyer persona Super usuario



Entendiendo que no todos los asistentes a los webinars de X-possible, se comportan de la misma forma, ni tienen las mismas condiciones o características del super usuario, el equipo consultor, decide realizar un Buyer persona más general, basado en el mapa de empatía de Ale.

Figura 8. *Buyer persona*



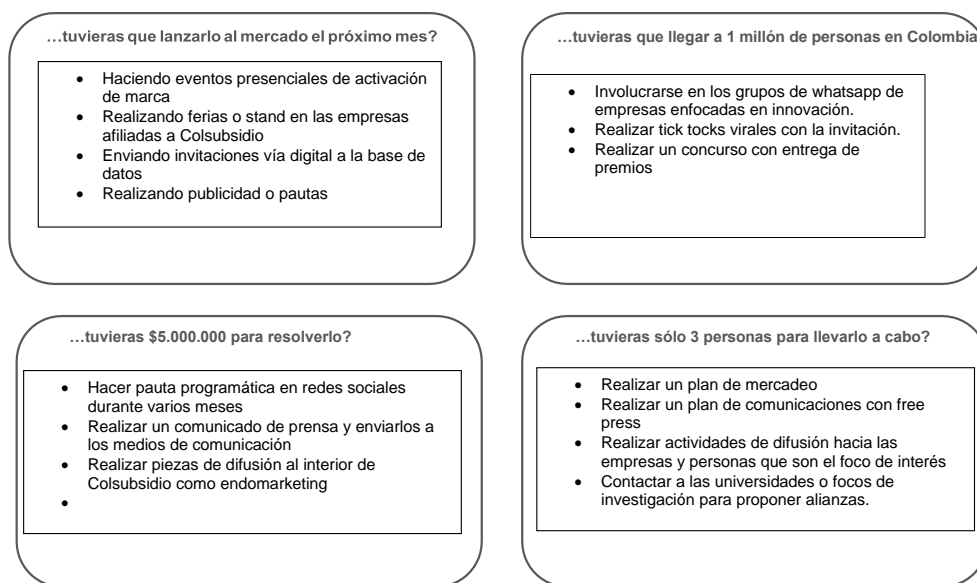
Se obtiene un perfil más amplio, femenino y con características propias del público objetivo, definido para aplicar e implementar las dos macrotendencias.

Por otra parte, avanzado en las fases de la metodología “Design Thinking”, una vez identificados los puntos anteriores, el personal de Colsubsidio, junto con el equipo consultor, realiza la fase de ideación, a través de sesiones de lluvia de ideas y una matriz frugal, que debían enfocarse en el planteamiento de la posible solución.

Figura 9. Ideación Frugal

IDEACIÓN FRUGAL

¿Cómo solucionaría el reto de Xposable. si



La matriz frugal aplica el estilo divergente, basado en la experiencia y bajo el pensamiento convergente, en el que la consolidación de las ideas permite llegar a una solución rápida, estructurada y definida.

De los resultados obtenidos en la aplicación de Design Thinking y doble diamante, el análisis del meso entorno, las tendencias y las encuestas aplicadas, se propone implementar la siguiente propuesta denominada, **X-más**, la cual tiene conceptos de innovación y dos estrategias definidas así:

X-MAS



Se presenta como un plan de mercadeo integral que busca atraer y captar nuevos asistentes a los webinars de la comunidad X-posible, llegando a nuevos segmentos de mercados, nuevos públicos, dado que, desde la creación de X-posible, el interés es la democratización de la innovación; adicionalmente, con las dos macro estrategias planteadas, se espera resolver el reto planteado y generar valor agregado en la propuesta que Colsubsidio está transmitiendo.

El plan tiene un concepto gráfico que conserva los colores institucionales, en donde la fuerza del logo está basada en el círculo que transmite conexión entre todos y se difumina desde el centro hacia el exterior, simulando en el centro, la generosidad de los expertos, de compartir el conocimiento en innovación, hacia los miembros de la comunidad, que es la periferia del círculo.

El slogan, *Innovación para todos*, sugiere la inclusión y el valor social de Colsubsidio en aportar a la sociedad y en este caso, desde la educación.

X-MAS: Plan de marketing y comunicaciones

ESTRATEGIA NO. 1

El equipo consultor sugiere realizar, desde la visión estratégica del marketing, un plan 360°, utilizando herramientas actuales de innovación en el que se apliquen tácticas online y offline de mercadeo. Así mismo, involucrar al área de mercadeo y de innovación de Colsubsidio para construir espacios de co-creación con la misma comunidad.

Objetivo

Con el presente plan se pretende establecer la ventaja competitiva y la propuesta de valor de X-posible, mejorar el posicionamiento en branding digital, con herramientas de mercadeo e innovación y estrategias de colaboración, para conectar a 1000 personas en cada webinars que se realice en la plataforma X-posible.

Usualmente, en los planes de marketing se desarrollan estrategias para las 4P, (Producto, precio, plaza y promoción) según Philip Kotler (1967), denominado marketing mix. El presente plan está dirigido a impactar el producto, plaza y promoción, puesto que, para el caso, el precio no es significativo, dado que el acceso a los webinars es gratuito.

En los siguientes apartes de la propuesta, se mencionará la *p* de producto, al referirse a la plataforma X-posible, *p* de plaza, enfocado a los canales y *p* de promoción, que abarcará la comunicación.

Alcance:

Para el diseño, implementación y medición del plan de marketing y comunicaciones, el tiempo estimado es un año. Por el alcance del presente proyecto de grado, el cual llega hasta el momento de entregar la propuesta al Colsubsidio por parte del equipo consultor, no se realizarán las fases de Prototipar, Validar, Testear e iterar.

Desarrollo:

El presente atiende las necesidades de la comunidad de Colsubsidio, el análisis del meso entorno y de los hallazgos encontrados en el diseño metodológico.

Plan táctico Producto

Como todo plan, al iniciar se realiza un diagnóstico, el cual se llevó a cabo realizando el análisis de meso entorno y basados en las fuentes secundarias, se define el segmento de mercado y el mercado objetivo, con el fin de limitar las audiencias hacia las personas interesadas y expertas en temas de innovación.

Posteriormente se crea el perfil del consumidor o “buyer personas” quienes son las personas representativas de la comunidad, que tienen como primer rol, el de super usuario, dado que se conecta a más del 90% de la programación de los webinars, es activo en el uso de las plataformas con comentarios y reacciones. Según el mercado objetivo definido, se diseña un par de representaciones de este tipo de clientes para la plataforma X-posible.

Para el diseño y usabilidad de la página web, el equipo consultor propone como sugerencia, incluir dentro de la barra menú, una opción llamada *catálogo*, que permita a los usuarios seleccionar el contenido a consumir de acuerdo con el gusto y preferencia.

Adicionalmente, se propone incluir diversas metodologías en el webinars, tales como:

- a) Sesiones tipo panel de experto con un moderador.
- b) Conversatorio, en donde se tengan varios facilitadores en un mismo espacio, conversando acerca del tema de innovación. Esta iniciativa responde al hallazgo encontrado en la aplicación de los instrumentos.
- c) Masterclass tipo procesos de formación, en las que se ofrezca información completa y técnica acerca de innovación, y se certifique la asistencia a través de insignias digitales.
- d) Podcast, en diversas plataformas para cautivar a los usuarios que prefieren una opción auditiva.

Estos nuevos canales responden al hallazgo encontrado en los instrumentos aplicados a la comunidad y a las metodologías modernas en educación y transmisión de conocimientos, aprovechando el buen uso de la tecnología.

Táctica de Plaza

Al desarrollar la *P* de plaza, el equipo consultor, propone incluir nuevos canales de divulgación de la plataforma X-posible y a su vez metodologías híbridas, es decir, permanecer en la virtualidad, pero retomar acciones presenciales, como eventos centrales en donde por ejemplo, se pueda celebrar el aniversario, una ceremonia de premios tipo galardón X-posible, a las empresas y a los miembros de la comunidad que culminaron algún proceso de formación dado

por la metodología masterclass, entre otras. Con el evento presencial, se busca incentivar el networking, entre los asistentes, cuya necesidad fue evidenciada en los hallazgos de la encuesta.

Cabe resaltar que la comunidad X-posible, partió de reuniones y eventos presenciales y obteniendo buenos resultados, información que fue ratificada en la relatoría de las sesiones, con el equipo de innovación de Colsubsidio.

Táctica de promoción

Al mencionar la *P* de promoción, se hace referencia a la comunicación. En el presente plan, se dará una breve recomendación tanto en comunicación interna y externa.

A nivel de comunicación interna, es decir, a nivel corporativo, se propone realizar campañas de endomarketing, con el fin de sensibilizar y dar a conocer a los casi 120.000 colaboradores de Colsubsidio, su cultura de innovación, permeando a través de mensajes claves y contundentes, sobre la importancia de la innovación en los procesos internos. Se propone realizar esta actividad de manera virtual, mediante el envío de emails con piezas publicitarias de forma mensual y de forma impresa, a través de un boletín trimestral, publicado las carteleras de la organización. Esta última actividad, está dirigida a aquellos colaboradores de Colsubsidio que no tengan acceso al correo electrónico empresarial.

Adicionalmente, en coordinación con el área de tecnología y dependiendo de los espacios disponibles en las parrillas, se propone incluir un mensaje alusivo a X-posible, en los protectores de pantalla de los computadores de los colaboradores de Colsubsidio.

Ahora bien, a nivel de la comunicación de X-posible dirigida a los usuarios externos, se propone:

- a) Incluir en la página web, una herramienta de autoservicio y/o autogestión tipo chat Bot, que oriente y acompañe la navegación y la usabilidad de la página de cada usuario para mejorar la experiencia y que, además, dé respuesta a preguntas frecuentes, calendario de eventos, registro a los eventos, captura de información de los usuarios. Dado el enfoque de este chat bot, se sugiere dar el nombre de Eli.

Figura 10. Boceto de chat bot



Esta solución, responde al hallazgo encontrado en las encuestas aplicadas, respecto a la interacción entre la comunidad.

En cuanto a la comunicación gráfica y la imagen de la comunidad, el equipo consultor sugiere:

- a) para hacerla más atractiva e impactante, realizar las invitaciones a los webinars, tipo tráiler, en formato video y con animación. Con esto se busca generar expectativa y es una forma de mantener el engagement con la audiencia digital.

- b) publicar la programación mensual de todos los webinars, acompañada de una breve descripción del perfil de los facilitadores, con el fin de socializar los eventos del mes y así los asistentes puedan reservar el espacio para el tema de preferencia.

Entendiendo, que esta comunidad es digital y se está realizando acciones de mercadeo en el ecosistema digital, se propone lo siguiente:

- a) **KOL:** dada la traducción, KOL, Key opinión leaders de la comunidad, el equipo consultor sugiere formar líderes de opinión, quienes actúen como embajadores de X-posible y aporten al crecimiento orgánico de la comunidad. Tendrán un rol de influenciador en la comunidad y serán personajes claves en el manejo de la comunidad. El KOL de X-posible, deberá ser un experto y reconocido con experiencia en el mundo empresarial, en innovación, con pensamiento disruptivo, activo en el ecosistema digital y con una red de seguidores que pueda movilizar hacia las conexiones de X-posible. Adicional debe contar con una alineación y cercanía a los valores de Colsubsidio.
- b) **Validadores:** después de tener el perfil de KOL, se recomienda incluir dentro de la estrategia de marca digital, un par de personas, que soporten, aporten y desde su mirada, refuercen la opinión del KOL, estos serán, los llamados validadores. Se propone iniciar la convocatoria, con los super usuarios de la comunidad, quienes estarían en un proceso de formación alienados con los KOL anteriormente mencionados

Continuando con las tácticas en educación para formar a los formadores, se propone realizar:

- c) **vocería:** llevar a cabo un entrenamiento por experto en comunicación y oratoria, para afianzar la destreza en el arte de comunicar, conectar, persuadir y cautivar a la audiencia, también en el manejo de crisis y objeciones que puedan presentarse. Esta actividad está dirigida al equipo de innovación de Colsubsidio. El entrenamiento puede llevarse a cabo con talleres cortos, de alrededor 10 horas.
- d) **Publicidad programática:** se refiere a campañas publicitarias online, a través de compras automatizadas de espacios de audiencias en el ecosistema digital. Como primera opción se propone que, a través de SEO, sigla que traduce Search Engine Optimization, se fortalezca la

calidad de la página web, generando contenido de alta calidad y que sea relevante para los motores de búsqueda, trayendo tráfico a la página, de forma orgánica, es decir, sin compra de publicidad. Esta estrategia toma más tiempo porque requiere un reconocimiento que se va dando a lo largo del tiempo de exposición en la web, además de requerir un buen trabajo de branding digital. También existe otra opción y es SEM, Search Engine Marketing, en el cual se desarrollan las compras de los espacios para mejorar los resultados de visibilidad en los motores de búsqueda. Para la materialización de esta acción, se recomienda contar con el apoyo de un community manager o agencia digital con experiencia previa.

- e) **Plan de medios:** con esta estrategia online y offline, se pretende aumentar la divulgación de la plataforma de la comunidad y de las bondades de X-posible. Se trata de buscar espacios en medios de comunicación digitales y tradicionales, a través de la oficina de prensa o comunicaciones, mediante free pre. Se sugiere que este plan de medios involucre a los KOL y al vocero, quienes son las personas idóneas y autorizadas para brindar declaraciones y también realizar las invitaciones a la conexión digital.

Responsables:

Los responsables serán las áreas de mercadeo y comunicaciones quienes ejecutarán las acciones anteriormente mencionadas. El área de innovación apoyará la supervisión y seguimiento a tiempo, según los acuerdos previamente establecidos.

En la Figura se muestra la articulación entre comunicaciones y mercadeo y las tácticas para la ejecución.

Figura 11. *Articulación entre áreas*



Indicador:

El indicador propuesto es el número de personas conectadas en cada webinar. La meta del 100% es lograr 1000 personas en cada sesión.

X-MAS

Estrategia 2: Plan de cooperación social

Utilizando herramientas de innovación social, se propone crear un plan de cooperación, conjunta y en alianza con instituciones prestigiosas y reconocidas, con el cual se logre un mayor alcance de la transmisión de los webinars y el crecimiento esperado de la comunidad.

Este plan se centra en lo siguiente:

- a) **Agremiación:** Con la intención de generar valor compartido, se pretende agrupar actores y referentes del ecosistema de la innovación, e involucrarlos en forma de co-creación, en el diseño de la programación mensual de los facilitadores. Está dirigido a células de innovación en universidades, aprovechando los espacios de formación en educación y emprendimiento de las instituciones educativas y con la cámara de comercio, con el fin de brindar apoyo al empresario, en asesorías, mentorías, certificaciones y actualizaciones y, por último, con las empresas más innovadoras del país según el ranking de la ANDI.
- b) **Alianzas:** Realizar acuerdos de voluntad entre instituciones de carácter mixto, como por ejemplo MinTic, Innpulsa, emprende, DNP, con el fin de aumentar la visibilidad de la comunidad X-posible.
- c) **Visibilidad y branding:** Iniciar con la participación en eventos presenciales o virtuales en el sector gremial y en clúster empresariales de interés de la comunidad. Se propone realizar la presencia con alguna intervención, por parte del equipo de voceros o del KOL, con sesiones de información o divulgación en las temáticas que maneje X- posible y sean de interés del gremio.
- d) **Foundrising:** Para esta acción, es importante reiterar el valor social tanto de Colsubsidio como de sus aliados. Sin perder este sentido social, se propone realizar acciones sin valor comercial, es decir, de forma altruista entre los aliados, como certificaciones digitales y formación a los usuarios de la comunidad.

Implementación de la solución

Figura 12. Plan de implementación.



Para realizar la implementación de la anterior solución, se plantea un cronograma estimado en seis meses, la figura 12, contiene las acciones de la estrategia 1 y la figura 13, está enfocada a la estrategia 2, correspondiente al plan de cooperación.

Figura 23. Cronograma de actividades Estrategia 1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES X-MAS

		MESES					
ACTIVIDADES		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
1	Plan de marketing	Diseño	Aprobación				
2	Marketing digital			Agencia digital	Implementación	Pauta	Pauta
3	Endomarketing		Campaña de expectativa		Lanzamiento		Refuerzo
4	Plan de comunicaciones			Diseño	Implementación	Acciones	Acciones
5	Plan de medios					Agencia PR	Free press

Figura 14. Cronograma de actividades Estrategia 2

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES X-MAS

		MESES					
ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	
6	Plan cooperación	Diseño	Aprobación				
7	Agremiación		Acercamiento actores claves	Presentación del modelo	Implementación	Implementación	
8	Alianzas			Presentación del modelo	Implementación	Implementación	
9	Visibilidad y branding						
10	Foundrising						

Respecto a los recursos necesarios para la implementación de las estrategias en el tiempo estimado por el equipo consultor, que son 6 meses; se recomienda contar un con equipo de personas con conocimientos previos en mercadeo, una agencia digital que realice la implementación y el manejo de todo el ecosistema digital.

Ahora bien, para el manejo de comunicaciones de X-posible, se recomienda contar con un aliado que puede ser una agencia de comunicaciones o relaciones Publicas “PR”

El fee para estas dos agencias, dependen del alcance, tiempo y recurso que el equipo de Colsubsidio defina.

Ahora bien, respecto a la estrategia 2: plan de cooperación, se considera que el equipo de innovación lo puede implementar con las dos analistas del área, con roles definidos para cada una. Esto llevaría a tener un manejo eficiente de los recursos.

Aceptación de la propuesta presentada

La presente propuesta fue presentada al equipo de innovación de Colsubsidio, en el 2022 con gran éxito.

Hoy, en 2023, se evidencian las propuestas sugeridas a la comunidad X-posible, que están permitiendo el aumento de usuarios conectados.

- Invitaciones con los panelistas mensuales.
- Metodologías tipo panel con un moderador.
- Alianza Imagix.
- Invitaciones tipo tráiler.
- Eventos presenciales tipo galardón.
- Pauta programática en Instagram.
- Mejora en la comunicación gráfica, de acuerdo con el manual de marca de Colsubsidio.

Conclusiones

Tras analizar las barreras actuales que X-posible enfrenta en su proceso de divulgación de webinars y las expectativas de Colsubsidio de ser reconocidos como una de las empresas más innovadoras de Colombia, se identifican principalmente que la falta de una estrategia de segmentación de audiencia, la limitada presencia en plataformas digitales relevantes y la reducida implementación de herramientas tecnológicas, han impactado de forma negativa la visibilidad y el alcance de sus charlas virtuales, por lo cual el equipo consultor ha desarrollado una propuesta innovadora

denominada X-MAS para abordar el reto de X-posible. Cuyo enfoque se basa en la aplicación de herramientas de innovación como 'design thinking', pensamiento divergente y convergente, así como el modelo de doble diamante.

Inicialmente se concluye que, el proceso de empatizar con los usuarios, representados por los perfiles de Chris y Ale, permitió identificar sus dolores, necesidades y expectativas. Estos perfiles se mantuvieron para la creación del Buyer Persona, con especial énfasis en los "súper usuarios", aquellos participantes comprometidos y ávidos de conocimiento.

Para la fase de ideación y aplicando la matriz frugal, se concluyó el desarrollo de la propuesta X-MAS, con un plan de mercadeo integral que busca atraer nuevos asistentes a los webinars de la comunidad X-posible. Tomando como base la idea de democratización de la innovación, llegando a nuevos segmentos de mercado y generando valor agregado.

La propuesta incluye un concepto gráfico que refleja la conexión entre expertos y la comunidad, con el lema "Innovación para todos". Se propone un plan 360°, combinando tácticas online y offline, co-creación con la comunidad y la participación del área de mercadeo e innovación de Colsubsidio.

El alcance del plan abarca un año, y se destaca la importancia de mejorar el branding digital, la usabilidad de la plataforma X-posible y la divulgación de eventos. Mediante la adopción de una visión más sólida en la promoción en línea, soportados en estrategias gráficas de presentación de los oradores de los webinars (videos) y la implementación en su página principal de chatbots (Eli) y bibliotecas virtuales, capaces de facilitar la consulta de herramientas presentadas durante los webinars.

Lo anterior se complementa con la estrategia de cooperación social que se centra en agremiaciones, alianzas, visibilidad y fundraising. Resaltando la importancia de construir sinergias, que beneficien a todas las partes involucradas y fomenten el crecimiento colectivo en el ecosistema de innovación en Colombia, entre las cuales se plantean estrategias de cooperación entre stakeholders, que permitan forjar alianzas de divulgación de la innovación y expandir la comunidad con un enfoque sólido.

Se identifican los actores clave en la industria, entre las cuales se proponen campañas específicas para las empresas reconocidas dentro del Rankin de innovación como Nutresa y su célula de Imagix, instituciones educativas con grupos de innovación como lo es la universidad de los Andes y organizaciones gubernamentales, teniendo en cuenta a las cámaras de comercio, para ofrecer certificaciones por asistencia a módulos de webinars específicos.

En resumen, la propuesta X-MAS fusiona la innovación con estrategias de marketing, planes de comunicación y cooperación social, buscando no solo resolver el desafío planteado por X-posible, de mantener la conectividad y aumentar el compromiso con la comunidad al lograr la conexión de los 1000 usuarios durante sus webinars, sino también fortalecer la posición de Colsubsidio como referente en innovación y educación.

Recomendaciones

Se recomienda incluir a las áreas directivas de Colsubsidio para permear la estrategia de innovación en toda la organización, a través de un modelo de OKR, que es la sigla de Objective & Key Results, y estos a su vez, pueda realizar acciones medibles y cuantificables en el modelo corporativo. Adicional, desde una mirada macro y estratégica, se recomienda visualizar la plataforma X-posible y sus derivados, como productos que puedan transformarse en innovación incremental.

Bibliografía

- Baygin, M., Yetis, H., Karakose, M., & Akin, E. (2016). An effect analysis of industry 4.0 to higher education. *2016 15th International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET)*. <https://doi:10.1109/ITHET.2016.7760744>
- Becerra Sánchez, L. Y. (2020). Tecnologías de la información y las Comunicaciones en la era de la cuarta revolución industrial: Tendencias Tecnológicas y desafíos en la educación en Ingeniería. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 14(28), 76–81.
<https://doi.org/10.31908/19098367.2057>
- Universidad EAN. (2021, 31 de diciembre) *Informes financieros de empresas*. <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=1185218&view-fins=all>
- Bolívar Pérez, Y. F. (2021). *La influencia del marketing digital y el crecimiento en ventas de organizaciones de comercio y servicios en Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Ean]. <http://hdl.handle.net/10882/10934>
- Colsubsidio. (2018), *Memorias de impacto social*. <https://docplayer.es/217643801-Memorias-de-impacto-social-2018.html>
- Colsubsidio. (2021). *Código de Buen Gobierno, ética y transparencia corporativa* [Versión 7]. <https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/codigo-de-buen-gobierno-etica-y-transparencia-corporativa-colsubsidio.pdf>
- Colsubsidio. (2022) *Informe de gestion y sostenibilidad 2021*. <https://7212050.fs1.hubspotusercontentna1.net/hubfs/7212050/documentos/colsubsidio/colsubsidio-Informe-de-gestion-y-sostenibilidad-2021.pdf>

Corficolombiana. (2022) *Informe semanal crecimiento económico en 2022*.

https://investigaciones.corficolombiana.com/macroeconomia-y-mercados/informe-semanal/crecimiento-economico-en-2022-sorpresas-del-pasado/informe_1286928

de Escobar-Fernández, A. M., & Avalos-Díaz, A. (2020). El eBranding o Branding Digital fortaleza del futuro. *Revista de investigaciones Universidad del Quindío*, 32(2), 6–15.

<https://doi.org/10.33975/riuq.vol32n2.447>

Decreto 118 (1957, 21 de junio). Por el cual se decretan aumentos de salarios, se establece el subsidio familiar y se crea el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. *Diario Oficial* n.º 29.441, 24 de julio de 1957.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65462>

Diario La República. *Las inversiones de Colsubsidio, Compensar y Comfama en proyectos 2018 2019*. <https://www.larepublica.co/empresas/las-inversiones-de-colsubsidio-compensar-y-comfama-en-proyectos-2018-2019-2786961>

Fierro, I., Cardona Arbeláez, D. A. & Gavilánez, J. (2017). Marketing Digital: Una nueva herramienta para internacionalizar la educación. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 43, 220-240. <https://doi.org/10.14482/pege.43.10594>

Google trends, <https://trends.google.es/trends/explore?q=x-posible&date=now%201-d&geo=CO&hl=es>

Hernández Sellés, N. (2014). El e-learning y la gestión en las organizaciones. En M. Rodríguez Sánchez (Coord.). *E-learning y gestión del conocimiento*. Miño y Dávila. (pp. 127-152). <https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/42075?page=128>

Hernández-Sampieri (2018) *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Gil.

Kannan, P. K., & Li, H. “Alice”. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.

<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0.: moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons, Inc.

Ley 100 (1993, 23 de diciembre). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* n.º 41.148.

<https://oig.cepal.org/sites/default/files/colombia - ley 100.pdf>

Ley 21 (1982, 22 de enero). Por la cual se modifica el régimen del Subsidio Familiar y Se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* n.º 35.939.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4827>

Ley 789 (2002, 27 de diciembre). Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. *Diario Oficial* n.º 45.046.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6778>

López Bejarano (2018, 27 de octubre) Las inversiones de Colsubsidio, Compensar y Comfama en proyectos 2018-2019. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/las-inversiones-de-colsubsidio-compensar-y-comfama-en-proyectos-2018-2019-2786961>

Veeramanickam, M. R. M., V. & Ramesh, P. (2022). Analysis on quality of learning in e-Learning platforms. *Advances in Engineering Software*, 172, 1-10.

<https://doi.org/10.1016/j.advengsoft.2022.103168>

Mailchimp. (s. f.-b). Tasa de apertura de email marketing.

<https://mailchimp.com/es/resources/email-marketing-benchmarks/>

Manjeese, C. (2022). Divulging the efficacy of e-learning through the eyes of university students: Lessons from a third world perspective. *Physics and Chemistry of the Earth*, 127, 1-11.

<https://doi.org/10.1016/j.pce.2022.103187>

- Martinez, N. (2022). *Cifras del sector Comunidad de innovación*. Bogotá, Bogotá, Colombia: X-possible.
- Newcombe, P. (2018). Is the Future of Higher Education Learning IBlendedr: Using Technology to Enhance the Learning Experience. *Proceedings of the 3rd International Conference on Educational Management and Administration (CoEMA 2018)*.
<https://doi.org/10.2991/coema-18.2018.40>
- Nortvig, A.-M., Petersen, A. K., & Balle, S. H. (2018). A literature review of the factors influencing E-learning and blended learning in relation to learning outcome, student satisfaction and engagement. *Electronic Journal of E-Learning*, 16(1), 46–55.
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1175336.pdf>
- Patrutiu Baltes, L. (2015). Content marketing - The fundamental tool of digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, V: Economic Sciences*, 8(57)(2), 111-118. <https://cdn.gecacademy.cn/oa/upload/2020-05-22%2015-44-10-%E9%98%85%E8%AF%BB%E6%9D%90%E6%96%991.pdf>
- Portafolio.co. (2022, 9 de noviembre) 12 empresas que desarrollan negocios haciendo el bien. <https://www.portafolio.co/mas-contenido/12-empresas-que-desarrollan-negocios-haciendo-el-bien-573796>
- Proteccion.com (s.f.) Desaceleración económica en Colombia será más notoria en los próximos meses. <https://www.proteccion.com/contenidos/persona/inversion/desaceleracion-economia-colombia>
- Quintero Sánchez, R. D., Rosero Alarcón, J. A. & Rueda Pineda, A. C. (2021). *Plan estratégico de marketing digital para el proceso e-Learning de TutoExperts* [tesis de maestría, Universidad Ean]. <http://hdl.handle.net/10882/11022>
- Shum Xie, Y. M. (2019). *Marketing digital: navegando en aguas digitales, sumérgete conmigo* (2.a ed.). Ediciones de la U.

World Economic Forum (2022, 27 de enero). *The rise of online learning during the COVID-19 pandemic*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-education-global-covid19-online-digital-learning/>

Xposible. (2022). *¿Quiénes somos?* <https://xposible.com/quienes-somos/>

Anexos.

A. Instrumento 1: entrevista a líder del área X-posible

A continuación, se presenta el modelo de preguntas realizadas durante la entrevista a al líder del área de X-posible, el señor Juan Manuel Bottia y al equipo operativo representado por la señora Nicole Martínez:

Preguntas dirigidas al equipo operativo

- ¿Cómo se gestiona la comunicación masiva?
- Con el fin de garantizar mayor cobertura y permanencia de los asistentes se hace necesario generar una planificación de las sesiones ¿Cómo se lleva a cabo esa planeación el día de hoy?
- ¿Qué aspectos intervienen y son claves para la selección de las temáticas y los speakers? ¿existe alguna metodología? ¿tienen metas o indicadores? ¿qué creen que los hace diferentes y porqué consideran que un Webinar de la comunidad de aprendizaje es mejor que los demás?

Preguntas dirigidas al líder del área

- ¿Cómo es la estructura de costos de la comunidad de conocimiento y aprendizaje? En el entendido que dependen de los ingresos de la Caja de Compensación para el funcionamiento y ¿cuál consideran el beneficio para Colsubsidio con esta estrategia?
- ¿Han dimensionado ampliar la comunidad con las otras cajas de compensación como un esquema de alianza? ejemplo bajo el escenario de cajas sin fronteras y en este sentido ¿creen ustedes que las demás Cajas de Compensación son su competencia? O ¿cuál sería su competencia?
- ¿Se ha contemplado dentro del modelo de los webinars, el incluir certificados a los asistentes que completen un ciclo de asistencia? Con el fin de motivar a los asistentes a participar a más charlas.
- ¿Está dentro de la estructura de investigación, desarrollar una segmentación clara de los asistentes a los webinars a los cuales Colsubsidio está interesado en impactar?, con el fin de establecer una estrategia de marketing enfocada y efectiva.
- ¿Qué estrategias de Branding Digital se han implementado, para establecer y unificar la imagen de X-Posible y Colsubsidio en las plataformas virtuales?

Preguntas dirigidas para el área de Planeación

- ¿Hacia dónde quiere dirigir los esfuerzos de esta construcción de la comunidad?
¿Tiene alguna meta en tiempo, alcance?
- ¿Cómo articular esta iniciativa de construcción de comunidad con las demás áreas de Colsubsidio o incluso, con otras compañías líderes en Innovación?

B. Instrumento 2: entrevista a un experto

Se plantea una entrevista a un consultor experto para lo cual se proponen las siguientes preguntas con el fin de conocer su opinión sobre el entorno de las cajas de compensación y las comunidades divulgación de conocimiento:

- ¿Después de presentarte el reto de Colsubsidio de comunidad de innovación, cuales crees que son las oportunidades de mejora de esta propuesta?
- ¿En tu experiencia como consultor, has tratado a cajas de compensación o comunidades de aprendizaje online?
- ¿Desde la perspectiva de un consultor, como se podrían plantear los cuestionamientos hacia la dirección estratégica del cliente?
- Teniendo en cuenta las tendencias. ¿Cuáles creen que serían útiles aplicar y como las aplicarías para incrementar el número de asistentes a los webinars de la comunidad?
- ¿Cuáles crees que son los mayores retos a los que se enfrentan las comunidades digitales de divulgación de conocimiento?

C. Instrumento 3: Encuesta a los asistentes de los Webinar.

Por último, se requiere conocer la visión de los asistentes a los Webinar sobre los temas tratados, la motivación y los canales de divulgación de los temas para cada semana:

1. ¿Ha recibido la programación mensual de las sesiones para poder planificarse con tiempo?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Suele enviar la invitación a amigos o conocidos (que posiblemente estén interesados) a participar en nuestros Webinar?
 - a. Si
 - b. No
3. Las temáticas tratadas son:
 - a. Del interés de mi perfil
 - b. Innovadoras
 - c. Monótona
 - e. Nada interesantes
4. ¿Cómo le gustaría interactuar?
5. ¿Qué alternativas de mejora o cambio podría proponer para nuestra comunidad?
 - a. diferentes temáticas.
 - b. Diferentes horarios.
 - c. Otros canales de difusión.
 - d. todas las anteriores
 - e. Otras, cuáles _____
1. ¿Le interesaría encontrar en la plataforma otras herramientas y metodologías diferentes al Webinar?
 - a. Si

- b. No
 - c. cual
2. ¿Asistiría a un evento presencial, si fuera de su interés?
- a. Si
 - b. No
3. Usted se conecta al Webinar por
- a. tema ofrecido
 - b. panelista invitado
 - c. quiero hacer networking

D. Prueba de la validación con experto empresarial

Se realiza un acercamiento de los instrumentos, con el experto de parte del cliente y con el facilitador académico. Con el cual se definieron los alcances de la encuesta a los asistentes de los Webinar, se estableció la relevancia de las preguntas para la consultoría y por último se llevó a cabo la alineación de los resultados esperados con el alcance de la consultoría y los objetivos del cliente.

Concluyendo en la modificación de la encuesta, revisión y aceptación por parte del líder del área, para ser aplicada la encuesta durante el Webinar del jueves 27 de octubre 2022.

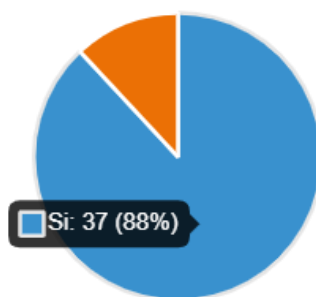
A continuación, se presenta el modelo de encuesta virtual aprobada.

1. . ¿Ha recibido la programación de las sesiones para poder agendarse con tiempo?
2. ¿Suele enviar la invitación a amigos o conocidos (que posiblemente estén interesados) a participar en nuestros Webinar?
3. Los temas tratados son:
 - Del interers por mi perfil
 - Innovadores
 - Repetitivos
 - Nada interesantes
 - Otros
4. ¿Cómo le gustaría interactuar durante la charla?
5. ¿Qué alternativas de mejora o cambio podría proponer para nuestra comunidad?
6. ¿Le interesaría encontrar en la plataforma otras herramientas y metodologías diferentes al Webinar?
7. Usted se conecta al Webinar por:
 - Temática de la charla
 - Panelista Invitado
 - Networking

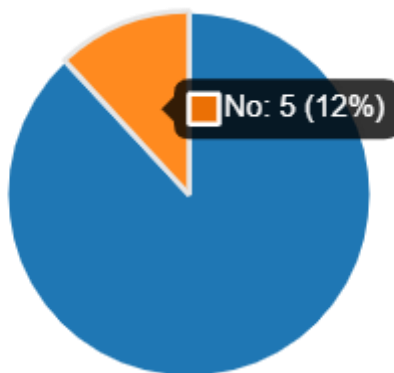
E. Prueba del piloto.

Teniendo en cuenta que se llevó a cabo la prueba piloto de la encuesta a los asistentes del Webinar del jueves 27 de octubre, se obtienen los siguientes resultados iniciales.

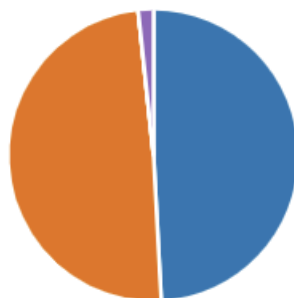
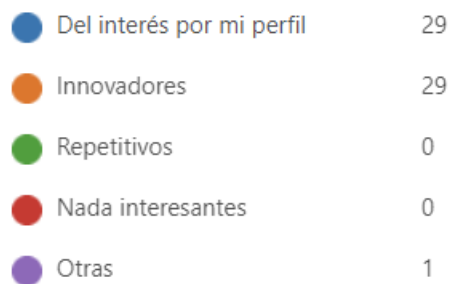
1. ¿Ha recibido la programación de las sesiones para poder agendarse con tiempo?



2. ¿Suele enviar la invitación a amigos o conocidos (que posiblemente estén interesados) a participar en nuestros Webinar?



3. Los temas tratados son:



4¿Cómo le gustaría interactuar durante la charla?

42

Respuestas

Respuestas más recientes

"Después de la presentación del expositor, no durante"

"Chat"

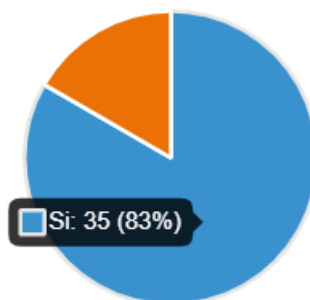
"10 minutos para conocer ofertas en temas de innovación "

1. ¿Qué alternativas de mejora o cambio podría proponer para nuestra comunidad?

● Diferentes temáticas	15
● Diferentes horarios	13
● Otros canales de difusión	12
● Todas las anteriores	6
● Otras	2



2. ¿Le interesaría encontrar en la plataforma otras herramientas y metodologías diferentes al Webinar?



3. Usted se conecta al Webinar por

● Tema ofrecido	40
● Panelista invitado	11
● Quiero hacer Networking	7

