Afiliados Informados: Propuesta de divulgación de portafolio de servicios de recreación y turismo Colsubsidio a los diferentes segmentos de afiliados alineando la oferta, el mensaje y el canal según sus necesidades reales.

Alejandro Carvajal Jaramillo

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

31/05/2025

Afiliados Informados: Propuesta de divulgación de portafolio de servicios de recreación y turismo Colsubsidio a los diferentes segmentos de afiliados alineando la oferta, el mensaje y el canal según sus necesidades reales.

Alejandro Carvajal Jaramillo

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

Magíster en Administración de Empresas

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

31/05/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 16/02/2025

A Juliana, Martina, Ángela, Roberto y

David

Agradecimientos

A la Universidad EAN por su modelo de MBA flexible.

Resumen

Este documento presenta un proyecto de consultoría desarrollado para la organización Colsubsidio en el marco del programa MBA de la Universidad EAN (2024-2025). Colsubsidio es una de las cajas de compensación más grandes e innovadoras de Colombia, con una amplia gama de servicios en sectores como salud, educación, vivienda, recreación, cultura y turismo. La organización ha identificado dificultades en la comunicación efectiva de su portafolio de servicios a sus diversos segmentos de afiliados, reflejadas en mediciones de satisfacción con resultados neutros o negativos y en una baja tasa de respuesta por parte de los usuarios.

El objetivo de este proyecto es diseñar una propuesta que permita mejorar la divulgación del portafolio de servicios de recreación y turismo, asegurando que la oferta, el mensaje y los canales de comunicación estén alineados con las necesidades reales de los afiliados. Para ello, se realizó un diagnóstico del portafolio y la estrategia de comunicación actual, se recolectó y analizó información interna sobre barreras y logros previos, se evaluó la estrategia de mercadeo vigente y, con base en estos insumos, se diseñó un nuevo plan de marketing orientado a optimizar la divulgación. Como resultado, se espera una estrategia efectiva y segmentada para comunicar los servicios de recreación y turismo tanto a los afiliados actuales como a los potenciales. En conclusión, el proyecto busca contribuir a una mejora organizacional mediante una comunicación más eficiente del portafolio de servicios, iniciando con una unidad de negocio específica y con el potencial de ser replicado en otras áreas de Colsubsidio.

Palabras clave: Comunicación efectiva, Divulgación de servicios, Optimización de canales, Plan de marketing, Segmentación de mercado.

Abstract

This document presents a consulting project developed for the organization Colsubsidio as part of the MBA program at Universidad EAN (2024–2025). Colsubsidio is one of the largest and most innovative compensation funds in Colombia, offering a wide range of services in sectors such as healthcare, education, housing, recreation, culture, and tourism. The organization has identified challenges in effectively communicating its portfolio of services to its various segments of affiliates, as reflected in satisfaction measurements showing neutral or negative results, along with a low response rate from users.

The objective of this project is to design a proposal to improve the communication of the recreation and tourism services portfolio, ensuring that the offering, messaging, and communication channels are aligned with the real needs of affiliates. To achieve this, a diagnosis of the current portfolio and communication strategy was conducted, internal information regarding barriers and past achievements was collected and analyzed, the current marketing strategy was evaluated, and, based on these inputs, a new marketing plan was designed to optimize outreach. As a result, an effective and segmented strategy is expected to be implemented to communicate recreation and tourism services to both current and potential affiliates. In conclusion, the project aims to contribute to organizational improvement through more efficient communication of the service portfolio, beginning with a specific business unit and with the potential to be scaled to other areas of Colsubsidio.

Keywords: Channel optimization, Effective communication, Marketing plan, Market segmentation, Service promotion.

Tabla de Contenido

Introducción.....14

Objetivos.....18

Objetivo general.....18

Objetivos específicos 18

Justificación 19

Marco Institucional.....21

Misión: 22

Visión:.....22

Historia.....22

Marco Conceptual 25

Marketing aplicado a dar a conocer productos o servicios.....25

Estrategia de Mercadeo de acuerdo a posicionamiento.....26

Mercadeo servicios y su enfoque en recreación y turismo.....28

Elementos de análisis estratégico organizacional. 29

Marco Contextual 31

La organización Colsubsidio.....31

Análisis de la Comunicación.....37

Diseño Metodológico de la Consultoría y Diagnóstico Organizacional 40

Tipo de investigación *40*

Análisis externo *42*

Matriz Pestel 42

5 fuerzas de Porter *45*

Matriz DOFA *49*

Análisis interno *52*

Encuestas 52

Entrevistas 52

Análisis de informes de gestión 52

Población, muestra y ficha técnica *52*

Encuestas 53

Entrevistas 54

Análisis de informe de gestión 54

Identificación de variables *55*

Instrumento de medición *59*

Encuesta: 59

Entrevista: 59

Encuesta: 59

Resultados 60

Resultados aplicación elementos cuantitativos *60*

Resultados y análisis: 60

Resultados aplicación instrumentos Cualitativos *75*

Identificación de brechas *77*

Identificación del Estado Actual 77

Canales de Comunicación Actuales: 80

Sugerencias en puntos clave de comunicación 85

Propuesta Solución 87

Conclusiones y Recomendaciones 93

Conclusiones *93*

Recomendaciones *94*

Referencias 96

Anexos 103

Lista de Figuras

Figura 1 Cobertura geográfica Colsubsidio 16

Figura 2 *Estructura Corporativa* 24

Figura 3 El cuadrante estratégico....27

Figura 4 Prestación de servicios sociales....32

Figura 5 Comunicación del portafolio 33

Figura 6 Por qué medio se informan los colombianos 34

Figura 7 Satisfacción....34

Figura 8 Etapas....35

Figura 9 Qué hemos hecho 35

Figura 10 Satisfacción Afiliados 39

Figura 11 Cajas de compensación con más afiliados del país....46

Figura 12 Grupo poblacional Encuestas....53

Figura 13 Grupo Poblacional Entrevistas 54

Figura 14 Genero 60

Figura 15 Edad....61

Figura 16 Ubicación geográfica....61

Figura 17 Nivel de escolaridad 62

Figura 18 Afiliación a cajas de compensación....63

Figura 19 Conocimiento servicios Colsubsidio 63

Figura 20 Conocimiento Subsidios económicos 64

Figura 21 Conocimiento servicios de salud 64

Figura 22 Conocimiento atención integral primera infancia 65

Figura 23 Conocimiento promoción empleo y protección cesantes 65

Figura 24 Conocimiento Recreación, Turismo y Hotelería....66

Figura 25 Conocimiento educación y formación 66

Figura 26 Conocimiento droguerías y supermercados 67

Figura 27 Conocimiento específico hotelería recreación y turismo 67

Figura 28 Medios donde recibe información 70

Figura 29 Medios donde le gustaría recibir información 71

Figura 30 Contenido 71

Figura 31 Comparación canales 73

Figura 32 Conocimiento Hotelería, recreación y turismo en afiliados 74

Figura 33 Hoteles Colsubsidio 78

Figura 34 Sedes recreación Colsubsidio 78

Figura 35 Servicios recreación y turismo 79

Figura 36 Página Web Colsubsidio 80

Figura 37 Pagina Facebook Colsubsidio 80

Figura 38 Pagina Instagram Recreación y Turismo Colsubsidio 81

Figura 39 Pagina X Colsubsidio 82

Figura 40 Correos electrónicos Colsubsidio 83

Figura 41 Frecuencia Correos electrónicos Colsubsidio 84

Figura 42 Mensajes de texto Colsubsidio 85

Lista de Tablas

Tabla 1 Hitos en la historia de Colsubsidio 22

Tabla 2 Matriz DOFA.....49

Tabla 3 Ficha técnica propuesta encuesta.....53

Tabla 4 Ficha técnica propuesta entrevista.....54

Tabla 5 Identificación de variables.....55

Tabla 6 Ficha técnica análisis encuesta.....60

Tabla 7 Comentarios Adicionales 72

Tabla 8 Etapas estrategia 1 88

Tabla 9 Cronograma estrategia 1 89

Tabla 10 Cronograma estrategia 2 90

Tabla 11 Cronograma estrategia 3 92

Introducción

El presente documento contiene el proyecto de consultoría para la organización Colsubsidio en Colombia como parte del programa MBA (Master of Business Administration) de la universidad EAN para el periodo 2024-2025.

La caja de compensación Colsubsidio, no sólo es una de las empresas más innovadoras de Colombia, sino una de las más grandes con más de 18.000 trabajadores. Su portafolio de servicios es amplio e incluye atención en salud, droguerías, supermercados, créditos, seguros, vivienda, educación, cultura, empresa, hotelería y turismo, recreación, entre otras (El Tiempo, 2023).

El líder de la estrategia de innovación de Colsubsidio Juan Manuel Bottía, plantea que, al tener un portafolio de servicios diverso en la organización se ha presentado una oportunidad en términos de comunicación. Los factores clave que tienen en cuenta son su amplio portafolio de servicios que representa una complejidad operativa alta y que a su vez posee una diversidad de segmentos y perfiles de usuarios que requieren mensajes más personalizados.

De igual forma, desde la organización se presenta como se han realizado mediciones de satisfacción en afiliados y empresas cuyos resultados se han convertido en un factor a trabajar. Incluso resaltando la dificultad para obtener la totalidad de respuestas y los resultados en el rango de neutralidad o insatisfacción.

Teniendo en cuenta este contexto, este proyecto pretende plantear un problema relevante para la organización y su solución como parte de una consultoría especializada.

Como parte del programa de posgrado de maestría en administración (MBA) de la universidad EAN, para el periodo 2024-1, se realiza el siguiente proyecto correspondiente a “Trabajo de Grado”.

La empresa seleccionada para esta consultoría es Colsubsidio, quien ya ha planteado un problema a solucionar como parte de su propio interés. Este mismo, se convierte en el problema planteado de este proyecto:

"¿Cómo divulgar el portafolio de servicios de la caja a los diferentes segmentos de afiliados alineando la oferta, el mensaje y el canal según sus necesidades reales?"

Como se verá en el capítulo "Marco institucional" del presente proyecto, Colsubsidio es una "una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema del Subsidio Familiar y al Sistema de Protección y Seguridad Social colombiano" (Colsubsidio, s.f., párr. 1). y parte de su operación es ser lo que se conoce popularmente como una 'Caja de Compensación'.

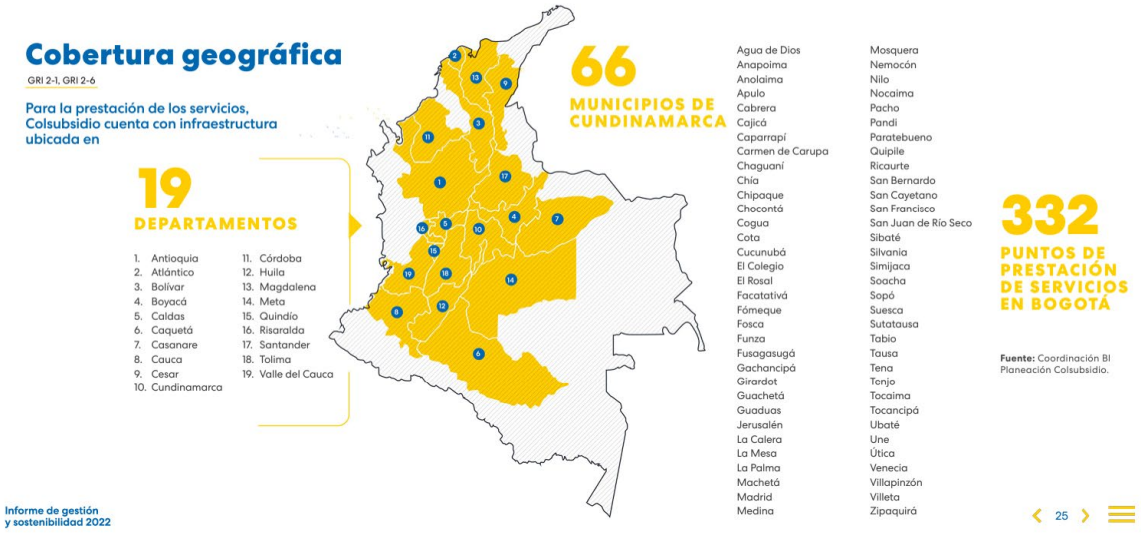
Esta Caja de compensación, tiene un amplio portafolio de servicios a ofrecer a sus afiliados.

Según su informe de gestión integral Colsubsidio (2022), cuenta con un amplio portafolio para las personas durante su vida el cual cuenta con programas dirigidos a:

- **Salud:** Tratando la prevención de riesgos, su mitigación y la eventual superación de los mismos.
- **Formación:** Con miras a desarrollar potencial, fomentar la movilidad social y contribuir con competencias requeridas en el mercado laboral.
- **Vivienda:** Donde se busca garantizar entornos vitales.
- **Cultura y recreación:** Para utilizar el tiempo libre de forma creativa, productiva y adecuada.
- **Recursos financieros:** Permitiendo el acceso para satisfacer necesidades y generar cultura de pago.
- **Bienes, alimentos y medicamentos:** Garantizando el suministro para contribuir con la salud.

Adicional a esta amplia propuesta de servicios, tiene un gran número de afiliados a nivel nacional con una infraestructura que garantiza gran cobertura:

Figura 1
Cobertura geográfica Colsubsidio



Nota. Tomado de "Informe de gestión y sostenibilidad Colsubsidio 2023" por Colsubsidio, 2023. (https://cms.colsubsidio.com/sites/default/files/Documentos/colsubsidio/informe-de-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2023.pdf?_gl=1*1ue34eq*_gcl_au*Njc0OTEzOTI0LjE3NDk0ODQ4MTc.*_ga*MTczOTY3ODc5OC4xNzQ5NDg0ODE5*_ga_1CVTSKX86K*czE3NDk3NzUyMDMkbzMkZzEkdDE3NDk3NzU0MTkkajIxJGwwJGg4MzM4OTI0ODE)

El problema radica en que, según Colsubsidio, estos afiliados no necesariamente son conscientes o conocen este portafolio de servicios y este proyecto buscará plantear de qué forma se puede divulgar ese portafolio, a esos afiliados entendiendo las necesidades de cada segmento y cuál es el mensaje y canal que más se ajusta para hacer llegar la oferta de servicios.

Sin embargo, como se vio anteriormente y como se podrá ver desarrollado en el marco institucional, Colsubsidio cuenta con varias unidades de negocio las cuales tienen distintos afiliados o consumidores. Es por esta razón que el objetivo de este proyecto será enfocado a una de sus unidades de negocio, con fin de ser más efectivos en el desarrollo. Por esto, a continuación, se desarrollará una propuesta que plantea una mejora organizacional por medio

de la cual se logre divulgar el portafolio de servicios enfocado a una de sus unidades de negocio.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de divulgación de portafolio de servicios de recreación y turismo Colsubsidio a los diferentes segmentos de afiliados alineando la oferta, el mensaje y el canal según sus necesidades reales.

Objetivos específicos

Identificar y describir el portafolio de servicios actual de recreación y turismo Colsubsidio junto con su estrategia de comunicación actual.

Determinar fuentes de información internas a Colsubsidio que brinden la información necesaria respecto a los dolores y logros en la divulgación de sus servicios para recreación y turismo.

Analizar la estrategia de mercadeo para divulgar los servicios de recreación y turismo identificando puntos de dolor, cuellos de botella y ganancias históricas o tendenciales.

Desarrollar un plan de mercadeo que contribuya con la divulgación de los servicios de recreación y turismo Colsubsidio a sus afiliados, y potenciales consumidores.

Justificación

El presente proyecto resulta de alta importancia pues pretende presentar una propuesta de acuerdo con las necesidades expresadas por el cliente (Colsubsidio) que solucione el problema que tienen actualmente respecto a la divulgación de su portafolio de servicios.

Esta propuesta, será diseñada para que Colsubsidio pueda ejecutarla con su capacidad instalada, y pretende convertirse en una realidad como una solución a su problema.

Entendiendo la dinámica volátil en la que se desempeña Colsubsidio, se pretende tener flexibilidad en cuanto al tiempo destinado al proyecto, eso sí, aclarando que el consultor estará trabajando en el proyecto el 100% del tiempo pactado. Se llegará a un acuerdo con el cliente para determinar la duración del proyecto al igual que sus fases, y para cualquiera de ellas, no se pretende exceder los 12 meses de duración.

En cuanto a factibilidad es importante resaltar:

- Es clave tener acceso a la información que no se encuentre en bases de datos públicas y que sean de valor para el proyecto. Ejemplo: validaciones de caminos o mínimos productos viables, información sobre proyectos que se han hecho en el pasado, resultados de campañas realizadas, actualidad de medición en clientes o investigaciones de mercado.
- Se requiere tener un SPOC o “single point of contact” que sirva de conexión entre el consultor y el cliente.
- El proyecto final y su entregable, quedará a disposición del cliente y sus directivos, con lo cual se sugiere mantener informado al equipo de liderazgo desde el inicio.
- Como resultado, se presentará un plan que requerirá de presupuesto, tiempo y trabajo por parte del equipo. Está en el cliente decidir qué se implementa.

En términos de expectativa, Colsubsidio puede esperar encontrar en el presente proyecto una propuesta ajustada a sus necesidades para divulgar los servicios de su división de recreación y turismo. La propuesta, que será puesta a disposición de la corporación, será

diseñada para poder ser implementada en su totalidad o en las partes que la compañía considere más relevantes.

Para Colsubsidio, la expectativa respecto al presente proyecto de investigación que será transformado en una consultoría que aborde la problemática de la divulgación de su portafolio de servicios es, sin duda, alta. La divulgación efectiva de los servicios que ofrece es fundamental para garantizar que sus asociados estén informados y puedan beneficiarse plenamente de ellos. Por lo tanto, Colsubsidio puede esperar que este proyecto proporcione una propuesta sólida y viable para mejorar su estrategia de divulgación.

El proyecto, y su propuesta estará a su entera disposición, y pretenderá contribuir a Colsubsidio que demuestra un compromiso claro con la mejora continua y la excelencia en la atención a sus asociados. Esto implica brindar acceso completo al equipo de investigación y al consultor a cargo del proyecto, así como cualquier otro recurso necesario para llevar a cabo la investigación de manera efectiva.

Es importante destacar que el tiempo del consultor a cargo del proyecto también estará completamente disponible para Colsubsidio. Esto significa que el consultor estará dedicado exclusivamente a trabajar en la propuesta de solución, asegurando así un enfoque concentrado y eficiente en la resolución de la problemática planteada.

A su vez, el proyecto estará sujeto a ajustes y decisiones por parte de los líderes de la organización. Esto puede implicar cambios en la dirección del proyecto o decisiones sobre qué aspectos de la propuesta implementar y cuáles no. Es esencial que exista una comunicación abierta y fluida entre el equipo de investigación, el consultor y los líderes de Colsubsidio para garantizar que el proyecto avance de manera efectiva y se logren los objetivos establecidos. En última instancia, la expectativa es que el proyecto resulte en una mejora significativa en la divulgación del portafolio de servicios de Colsubsidio, beneficiando así a sus asociados y fortaleciendo su posición en el mercado.

Marco Institucional

Colsubsidio se define a sí misma como: “Una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema del Subsidio Familiar y al Sistema de Protección y Seguridad Social colombiano” (Colsubsidio, s.f., párr. 1).

Su gestión se fundamenta en el otorgamiento de subsidios y en la prestación de servicios sociales. Para ellos, es importante reconocer la integralidad del ser humano y sus múltiples necesidades. Dentro de su gestión, se contemplan los subsidios derivados de los recursos aportados por las empresas para atender poblaciones beneficiarias por ley del subsidio monetario al igual que los fondos de protección social. Algunos de estos son: subsidio de vivienda de interés social, el régimen subsidiado de salud, la atención integral a la niñez y el fondo para la solidaridad de fomento al empleo y protección al cesante. También administran recursos aportados por entes territoriales y empresas destinados a programas de desarrollo y responsabilidad social (Colsubsidio, 2022).

Sus unidades, y los programas que desarrollan, son responsables por la prestación de servicios sociales

- Afiliaciones y Subsidios
- Educación
- Cultura y Productividad
- Recreación
- Turismo
- Vivienda y Subsidio de Vivienda
- Crédito Social
- Alimentos y Bebidas
- Salud
- Supermercados y Droguerías

La compañía se financia principalmente por medio de: aportes empresariales, venta de servicios sociales, suscripción de convenios con empresas.

Misión:

"Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales" (Colsubsidio, 2024, párr. 4).

Visión:

"Ser la empresa social de los colombianos" (Colsubsidio, 2024, párr. 5).

Historia

Algunos hitos relevantes a través de su historia.

Tabla 1
Hitos en la historia de Colsubsidio

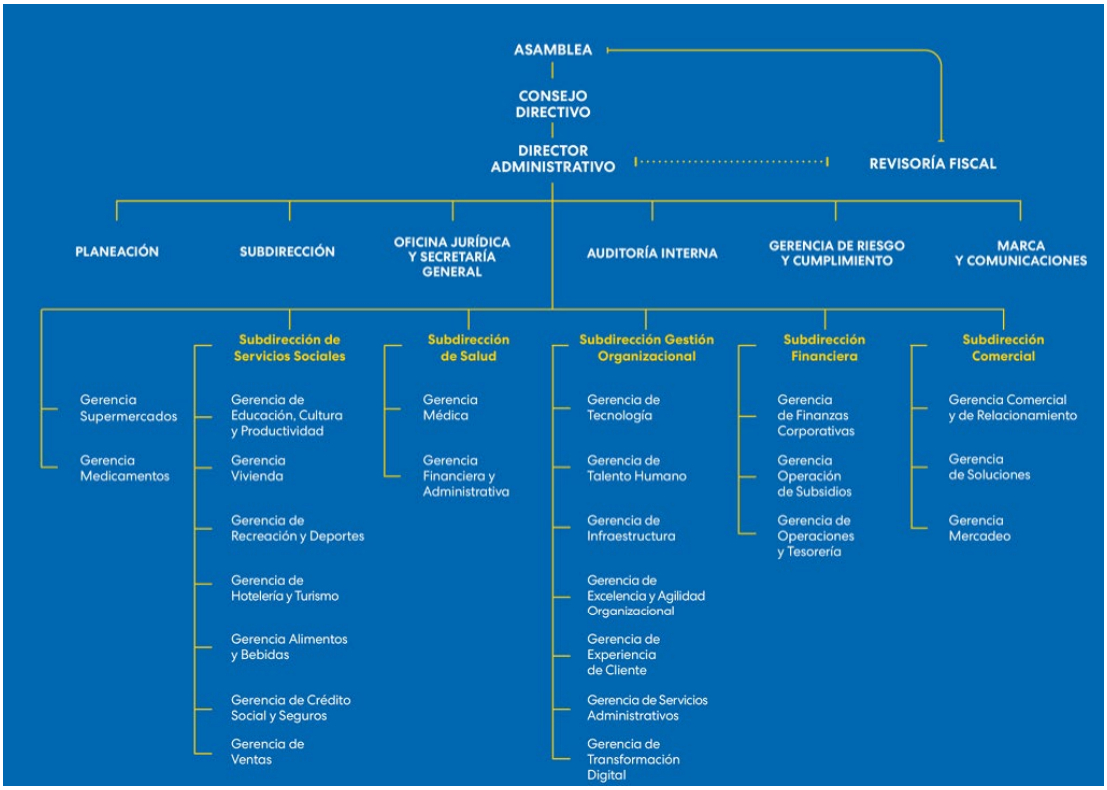
AÑO	HITO
1957	El 19 de septiembre de 1957 se creó la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio.
1958	Se modifica su estructura administrativa: Dirección, Departamento de Reclamos, Departamento de Documentación y Codificación, Departamento de Contabilidad, Archivo, Sección Addressograph, Sección de Visitadoras Sociales.
1960	Se muestra el primer logo en la portada del informe, se reforman los estatutos.
1963	Se inaugura el primer Almacén y Droguería Colsubsidio en Teusaquillo.
1974	Se inauguran dos hoteles de Colsubsidio en Paipa.
1977	Colsubsidio llega a tener 1.650 trabajadores.
1988	Inicia la construcción de la Ciudadela Colsubsidio.

AÑO	HITO
1989	Se establece oficialmente la Planeación Estratégica de la Corporación y se entregan las primeras viviendas de la Ciudadela Colsubsidio.
1990	Se crea el Fondo de Vivienda de Interés Social.
1995	Se crea la EPS Famisanar, con la participación de Colsubsidio.
1996	El servicio de salud es convertido en Institución Prestadora de Servicios de Salud – IPS y Colsubsidio se convierte en accionista de Protección S.A.
2012	Se establece el Modelo de Sostenibilidad Colsubsidio.

Nota. Adaptado de "Informe de Gestión y Sostenibilidad 2016" por Colsubsidio, 2016. (https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/colsubsidio-Informe-de-gestion-y-sostenibilidad-2016.pdf)

También vale la pena resaltar su estructura corporativa:

Figura 2
Estructura Corporativa



Nota. De "Perfil organizacional de Colsubsidio" por Colsubsidio, s.f. (https://www.colsubsidio.com/quienes-somos/perfil-organizacional)

Una organización que cuenta con más de 18.000 empleados con unos ingresos en el 2022 superiores a los $5.8 billones de pesos, y que resulta como una de las empresas más grandes del país (Colsubsidio, 2022).

Marco Conceptual

El problema identificado en este proyecto radica en la “divulgación del portafolio de servicios a los diferentes afiliados”. Para abordarlo, es esencial comprender el marketing, ya que la solución propuesta consiste precisamente en desarrollar una estrategia de divulgación, es decir, una propuesta de marketing.

Marketing aplicado a dar a conocer productos o servicios

Philip Kotler, considerado por muchos como “el padre del marketing”, define esta disciplina como “satisfacer las necesidades de manera rentable” (Kotler, 2016, p. 5). Esta definición, aunque breve, encierra la esencia del marketing: comprender las necesidades del consumidor y crear estrategias sostenibles para satisfacerlas de manera eficiente.

El concepto de rentabilidad ha evolucionado con el marketing digital, que permite personalizar ofertas a gran escala. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), las organizaciones ahora emplean datos, inteligencia artificial y automatización para identificar, comprender y satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. Esta transformación ha incrementado tanto la precisión como la rentabilidad de las acciones de marketing.

Profundizando en la definición de Kotler, cabe preguntarse: ¿qué se necesita para satisfacer necesidades? Esto involucra herramientas como el marketing mix, la investigación de mercados, la segmentación y el desarrollo de arquetipos. Por otro lado, ¿cómo lograr que esta satisfacción sea rentable? Aquí entran en juego la capacidad de escalar estrategias, adaptarlas a segmentos específicos y garantizar que los resultados financieros respalden las acciones ejecutadas.

El modelo del marketing mix de McCarthy (1960), con sus 4 P’s (producto, precio, plaza y promoción), sigue siendo una base relevante. Sin embargo, autores como Lauterborn (1990) proponen evolucionar hacia las 4 C’s: cliente, costo, conveniencia y comunicación, más alineadas con las necesidades del consumidor actual. Complementando estas perspectivas, la

American Marketing Association (AMA) define el marketing como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procedimientos existentes para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (Kotler, 2016, p. 5).

La noción de “ofertas que tienen valor” destaca la subjetividad del valor percibido. Zeithaml (1988) lo define como la evaluación personal que hace el consumidor entre lo que recibe y lo que entrega, lo que trasciende el precio e incorpora satisfacción y experiencia.

Autores contemporáneos amplían estas ideas. Seth Godin, en Esto es Marketing, sostiene que el marketing no solo busca ventas, sino generar cambio, cultura y mayor participación (Godin, 2019). Scott (2020) coincide en que las empresas exitosas no se limitan a vender productos, sino que influyen en comportamientos sociales y crean comunidades leales.

El consumidor hiperconectado de hoy demanda un marketing omnicanal, donde las marcas integren sus puntos de contacto online y offline para ofrecer experiencias coherentes (Lemon y Verhoef, 2016). Esto refleja un cambio de modelos verticales y exclusivos hacia modelos horizontales, inclusivos y sociales, donde las redes sociales permiten conversaciones directas con las marcas, que ahora representan valores, propósitos y causas (Kotler et al., 2018).

En conjunto, estos conceptos ofrecen una visión amplia del alcance, complejidad y relevancia del marketing en la actualidad.

Estrategia de Mercadeo de acuerdo a posicionamiento

El posicionamiento es clave para definir estrategias de marketing. Este concepto, aplicable a productos, servicios, compañías o incluso personas, no se centra en el producto en sí, sino en cómo este se ubica en la mente del consumidor (Ries y Trout, 1999).

Kapferer (2012) amplía esta idea al señalar que una marca bien posicionada debe generar percepciones, emociones y valores diferenciados. Esto requiere coherencia en todos los puntos de contacto con el cliente, logrando no solo visibilidad, sino lealtad emocional.

Una de las métricas más conocidas derivadas del posicionamiento es el top of mind (TOM), que mide la primera marca que viene a la mente del consumidor. En el entorno digital, Edelman (2010) destaca que las reseñas y recomendaciones en línea tienen un impacto significativo en el TOM, transformando la reputación digital en un activo crítico.

Figura 3
El cuadrante estratégico



Nota. Adaptado de “Marketing Warfare” por Ries y Trout, 2006.

Ries y Trout (2006) proponen el cuadrante estratégico para definir estrategias de mercadeo:

- Estrategia defensiva: exclusiva del líder de mercado. Christensen (2013) resalta que incluso los líderes deben innovar y desafiar sus propios modelos de negocio, como hizo Netflix al migrar del alquiler físico al streaming.

- Estrategia ofensiva: busca explotar debilidades del líder. Porter (2008) sugiere que debe sustentarse en ventajas competitivas sostenibles.

- Estrategia de flanqueo: consiste en atacar áreas no competidas, utilizando la sorpresa como táctica. Kim y Mauborgne (2015) lo relacionan con la creación de "océanos azules", mercados inexplorados que eliminan la competencia directa.

- Estrategia de guerrilla: dirigida a segmentos pequeños. Godin (2003) destaca el marketing de permiso como una táctica efectiva para conectar con audiencias leales sin grandes presupuestos.

La elección adecuada de estas estrategias requiere un diagnóstico profundo del posicionamiento y del contexto competitivo.

Mercadeo servicios y su enfoque en recreación y turismo

El marketing de servicios se centra en productos intangibles, como las experiencias recreativas y turísticas. Zeithaml et al. (2018) destacan que los servicios son perecederos, inseparables de su consumo y variables, lo que exige altos estándares de consistencia.

The Walt Disney Company es un ejemplo emblemático. Con ingresos de $88,898 millones USD (The Walt Disney Company, 2024), ha consolidado un modelo donde no solo vende parques temáticos, sino experiencias inmersivas. Pine y Gilmore (1999) afirman que estas empresas no venden servicios, sino experiencias transformadoras que generan emociones duraderas.

Disney gestiona expectativas con comunicación clara y experiencias coherentes (Lovelock y Wirtz, 2016), aplicando los principios del modelo SERVQUAL (Parasuraman et al.,

1988), que evalúa dimensiones como confiabilidad y empatía. Iger (2019) resume la visión de la compañía en tres pilares: calidad, adaptación tecnológica y pensamiento a gran escala, lo que llevó a adquisiciones estratégicas como Pixar, Marvel, Lucasfilm y 21st Century Fox.

Este enfoque, basado en las “4P” ampliadas al contexto de servicios (Grönroos, 2015), convierte a Disney en un benchmark para estrategias en recreación y turismo.

En el contexto colombiano, las cajas de compensación familiar como Compensar han desarrollado estrategias de mercadeo de servicios orientadas a la recreación y el turismo, adaptadas a las necesidades locales. Según Compensar (2023), su director general plantea “queremos seguir avanzando en nuestra consolidación como plataforma de bienestar integral, creando mayor cantidad de soluciones integrales que sigan apoyando los sueños de las personas”. Este enfoque se centra en el acceso incluyente, buscando no solo generar entretenimiento, sino también fomentar estilos de vida saludables y fortalecer el tejido social. Este modelo contrasta con el de Disney, pues mientras la compañía estadounidense prioriza la generación de experiencias inmersivas de alto valor económico, las cajas de compensación colombianas ponen el énfasis en el acceso equitativo y la construcción de capital social a través de sus programas recreativos y turísticos.

Este contraste permite entender cómo el marketing de servicios puede adaptarse según el contexto: mientras Disney apuesta por la diferenciación y la innovación global, las cajas colombianas priorizan la accesibilidad, el bienestar integral y la generación de valor social.

Elementos de análisis estratégico organizacional.

El entorno empresarial actual es el más complejo y dinámico de la historia reciente, impulsado por la tecnología y, cada vez más, por la inteligencia artificial. Este contexto se describe con los acrónimos VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) (Mack et al., 2016) y BANI (quebradizo, ansioso, no lineal e incomprensible).

La competencia en este entorno obliga a las empresas a desarrollar flexibilidad estratégica (Dhir, 2018). Para el análisis, es útil diferenciar entre:

Microentorno: incluye factores internos y controlables, como proveedores, intermediarios, competidores y clientes, que suelen analizarse mediante una matriz DOFA.

Macroentorno: abarca fuerzas externas —políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales— que se estudian mediante una matriz PESTEL.

La integración de ambos análisis permite comprender mejor las oportunidades y amenazas, así como diseñar estrategias efectivas de marketing.

Marco Contextual

La organización Colsubsidio

Colsubsidio es una de las principales Cajas de Compensación Familiar en Colombia, desempeñando un papel esencial en la mejora del bienestar de los trabajadores y sus familias. Estas entidades, reguladas por la Superintendencia del Subsidio Familiar, son organizaciones privadas sin ánimo de lucro que ofrecen servicios sociales, culturales y de bienestar, con el objetivo de elevar la calidad de vida de sus afiliados (Superintendencia del Subsidio Familiar, 2024).

Colsubsidio como compañía, participa en varios segmentos de mercado y se podría decir que tiene varios posicionamientos dependiendo del mercado que se vea.

Según datos de la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar (Asocajas), en Colombia operan 42 cajas de compensación que atienden a más de 22 millones de personas. Colsubsidio, junto con Compensar y Comfama, representa casi la mitad de los afiliados a estas entidades, sumando en conjunto 4,45 millones de afiliados (La República, 2024).

- #11 Empresas más innovadoras del país según ANDI (Colsubsidio, noticias 2023).
- #1 Caja de compensación por afiliados según Asocajas (La república, 2023).
- Sus hoteles están en el top 20 de la región según MyHotel (Portafolio, 2024).

En el año 2023, Colsubsidio entregó más de $1,5 billones en subsidios, beneficiando cerca de 1.5 millones de trabajadores afiliados y más de 96 mil empleadores. Específicamente, se otorgaron algo más de 8.4 millones de cuotas monetarias por un valor de cuatrocientos mil millones. Además 192 mil hijos de trabajadores recibieron más de 1.4 millones de bonos lonchera, equivalentes a 23 mil millones (Portafolio, 2024). En el ámbito de la salud, la IPS Colsubsidio alcanzó más de 1.7 millones de adscritos, ofreciendo atención médica efectiva. Los servicios farmacéuticos atendieron a más de 6.4 millones de afiliados al sistema de salud,

evidenciando el compromiso de la entidad con el bienestar integral de sus usuarios (La República, 2024).

Así que, como una de las empresas más grandes del país, tiene un portafolio de servicios que es bastante amplio.

Figura 4
Prestación de servicios sociales





Nota. (J. M. Bottia, Comunicación personal, 6 de marzo de 2024)

De acuerdo con su servicio prestado, que puede ser en Salud, en educación, en cultura, en vivienda, en turismo, o en todos los que se ven en la figura anterior, se puede evaluar su entorno. Tanto micro como macro.

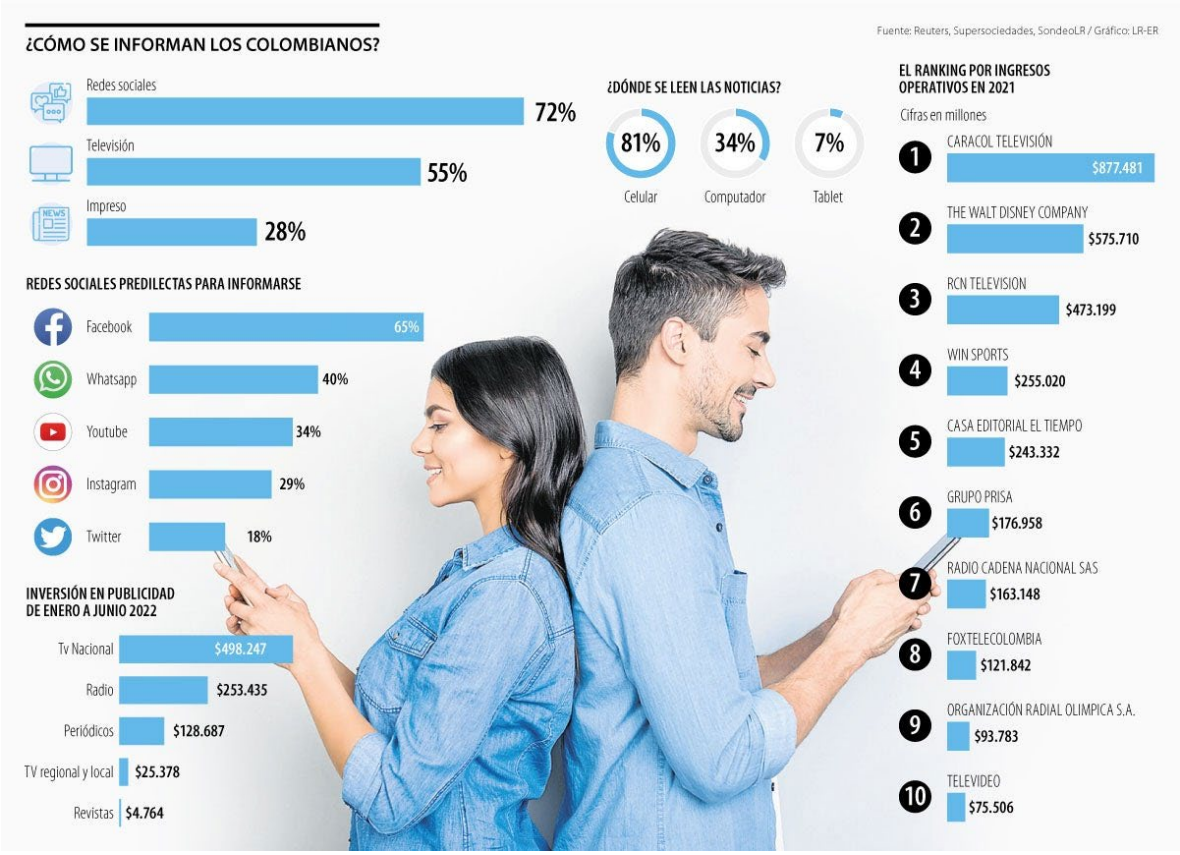
Figura 5
Comunicación del portafolio



Nota. (J. M. Bottia, Comunicación personal, 6 de marzo de 2024)

Como parte del diagnóstico presentado por su líder de estrategia e innovación, evidencian una oportunidad en la manera como se comunican los programas y servicios de todo su portafolio.

Figura 6
Por qué medio se informan los colombianos



Nota. Tomado de "¿Cómo se informan los colombianos entre medios de comunicación y redes?" por Cárdenas, 2022. (https://www.larepublica.co/empresas/como-se-informan-los-colombianos-entre-medios-de-comunicacion-y-redes-sociales-3413759)

Figura 7
Satisfacción



Nota. (J. M. Bottia, Comunicación personal, 6 de marzo de 2024)

De igual forma, evidencian una oportunidad en cuanto a las calificaciones que les asignan sus afiliados y empresas.

Figura 8
Etapas



Nota. (J. M. Bottia, Comunicación personal, 6 de marzo de 2024)

Dentro de su estrategia, identifican etapas que son claves para direccionar sus estrategias de mercadeo. Y en específico, llevan la atención a dos de esas etapas donde mencionan dolores específicos.

Figura 9
Qué hemos hecho



Nota. (J. M. Bottia, Comunicación personal, 6 de marzo de 2024)

Para estos dolores y para perseguir esa mejora continua, Colsubsidio ha realizado proyectos, lanzamientos y actividades para poder así solventar estos dolores. De igual forma, han asignado indicadores y atributos que permiten direccionar de mejor forma y medir lo que se hace.

Finalizando el contexto, vale la pena resaltar que, según la organización, el 95% de los afiliados están en Cundinamarca. Y que Colsubsidio cuenta con aproximadamente 4.5 millones de personas impactadas entre afiliados y sus familias.

Si se habla de sus competidores, según datos de la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar, con corte a febrero de 2024, el número total de afiliados a las cajas de compensación en Colombia alcanzó los 10,6 millones. De este total, Colsubsidio cuenta con 1,5 millones de afiliados, Compensar con 1,48 millones y Comfama con 1,39 millones, lo que indica que estas tres entidades juntas representan casi la mitad de los afiliados en el país (La República, 2024).

Análisis de la Comunicación

Bajo una mirada general, desde el punto de vista de la consultoría, se analizan los medios y contenidos que utiliza actualmente Colsubsidio para divulgar su portafolio de servicios y entablar conversaciones con sus asociados.

Según el informe de GWI y We Are Social para enero de 2024, el consumo de medios entre los internautas colombianos de entre 16 y 64 años muestra una clara tendencia hacia lo digital, destacando un uso elevado del internet móvil y redes sociales, mientras que algunos formatos tradicionales experimentan descensos.

Medios digitales con mayor penetración

- Uso de internet desde un teléfono móvil: 98.9% de los internautas accede desde sus celulares, con un incremento interanual del +1.2%.
- Uso de redes sociales: 98.1%, con una ligera caída del -0.7%.
- Acceso a internet desde computadoras: 93.4%, también con leve disminución (-1.0%).

Consumo audiovisual

- Televisión lineal y broadcast: 93.1% de consumo, con una disminución del -1.1%.
- Plataformas de streaming y TV a la carta: 74.5%, con una caída del -0.8%.

Consumo de contenidos escritos

1. Lectura en línea (contenidos de prensa): 76.7%, con una variación mínima del -0.1%.
2. Lectura física (libros, revistas): 63.7%, registrando una baja significativa del -4.1%.

Consumo de audio

- Radio broadcast: 73.5%, bajando -4.3% frente al año anterior.
- Servicios de música en streaming: 67.2%, con un aumento del +2.2%.
- Podcasts: 67.0%, también con incremento (+1.4%).

En cuanto a los medios seleccionados por Colsubsidio (conocidos por esta consultoría) se puede ver en las ilustraciones anteriores que las redes sociales no solamente tienen una

muy alta penetración en Colombia, sino que es uno de los medios predilectos para informarse por parte de los colombianos. Es por esto, que su presencia en Facebook, Instagram, X y otras redes sociales es vital para comunicar a sus asociados.

Vale la pena revisar indicadores internos de Colsubsidio en cuanto a sus comunicaciones directas a asociados por: correo personal, correo corporativo, WhatsApp y mensajes de texto. Resulta clave determinar el resultado de indicadores como tasa de apertura, tasa de respuesta, CTR, CTOR, tasa de rebote, tasa de cancelación, entre otras.

Satisfacción del Usuario:

Figura 10
Satisfacción Afiliados



Nota. (J. M. Bottia, Comunicación personal, 6 de marzo de 2024)

En cuanto a la satisfacción de sus afiliados, Colsubsidio ha entregado una información que muestra que el 46% de sus encuestados responden estar insatisfechos o neutros.

Diseño Metodológico de la Consultoría y Diagnóstico Organizacional

El siguiente diseño metodológico pretende definir el enfoque de la investigación para el proyecto de consultoría; exponer las fases para alcanzar cada uno de los objetivos; plantear la población y muestra al igual que los instrumentos de medición y su validación, los procedimientos de aplicación de los instrumentos, la recogida de datos y el análisis de la información para el diagnóstico.

De igual forma, se mencionará la metodología utilizada para el diagnóstico y las herramientas a utilizar para la consultoría.

Tipo de investigación

Según Hernandez Sampieri y Mendoza (2018), los tipos de investigación podrían ser clasificados en:

- **Exploratoria:** Se utiliza cuando el objetivo es examinar un tema poco estudiado o novedoso.
- **Descriptiva:** Busca especificar las propiedades y características importantes de un fenómeno.
- **Correlacional:** Pretende medir el grado de relación entre dos o más variables.
- **Explicativa:** Se enfoca en identificar las causas de los eventos y fenómenos.

Por otro lado, a esta clasificación se le puede sumar la visión de Suarez (2023), que menciona los tipos de investigación, que una vez aplicados al proyecto resultan en lo siguiente:

- Según su propósito:
    - Se plantea una investigación de tipo “Aplicada” por ser un proyecto de consultoría que pretende entregar resultados que impacten sobre el objeto de estudio. En este caso, aunque se soporta en teoría, se busca impactar directamente el problema planteado por la organización.

- Según su grado de profundidad
    - Aunque la disponibilidad de información puede que no sea absoluta por tratarse de una empresa que maneja planes confidenciales y proyectos que no necesariamente se quieran divulgar, para la consultoría se define claramente el problema de estudio y su objeto. Y para este caso es pertinente clasificar el tipo de investigación como “descriptiva” pues al ser un proyecto de consultoría, se tienen contactos con el cliente que permitirá tener acceso a información relevante de cara a poder solucionar el problema planteado.
- Según las fuentes de datos:
    - Dado el problema planteado “¿Cómo divulgar el portafolio de servicios de la caja a los diferentes segmentos de afiliados alineando la oferta, el mensaje y el canal según sus necesidades reales?” y su acotación a una de las unidades de negocio, en particular recreación, turismo y hotelería, se plantea un tipo de investigación “mixto” según las fuentes de datos. Esto para poder contar con datos estructurados y objetivos por el lado cuantitativo, y a su vez poder contar con entrevistas y observación desde el lado cualitativo.
- Según su inferencia:
    - Se plantea una investigación de tipo deductiva. Donde de la información general, antecedentes, historia, proyectos e informes, se llegue a lo particular y se pueda llegar a conclusiones específicas. A pesar de que a través del proyecto se podrá contar con información particular, al ser un problema acotado y específico requiere una conclusión hecha a la medida.
- Según su temporalidad:
    - Longitudinal. Que muestra diferentes intervalos de tiempo y en medio de ellos los sucesos relevantes que puedan contribuir a la solución del problema.

Análisis externo

Matriz Pestel

Político

- Por medio de alianzas con gobiernos locales, Colsubsidio logra impulsar la educación y que estudiantes tengan la oportunidad de participar en competencias internacionales (Gobernación de Cundinamarca, septiembre de 2023). Es importante tener en cuenta las posibles alianzas que se puedan generar con entes gubernamentales o el sector público para así poder potenciar la estrategia empresarial.
- La Superintendencia de Subsidio Familiar, como ente regulador y vigilante, fija el valor de la cuota monetaria para los trabajadores afiliados a una caja de compensación (Morales, 2024). Las cajas de compensación en Colombia son vigiladas por la Superintendencia de Subsidio Familiar, quien regula los montos de los valores de cuotas de subsidios, entre otros aspectos.
- En medio de un ambiente político movido, se suspende al superintendente de Subsidio Familiar y se conocen investigaciones a la superintendencia (Villamil, 2024). Desde que se instaló el nuevo gobierno en Colombia, el 7 de agosto de 2022, se han visto cambios en ministerios, al igual que han salido a la luz pública investigaciones de diferentes entes, lo que genera un ambiente político bastante movido.
- La inestabilidad política y la vigilancia regulatoria exigen que Colsubsidio fortalezca la legitimidad de su propuesta de valor. Una estrategia de comunicación clara y segmentada, como la que propone este proyecto, se convierte en una herramienta clave para mantener la confianza institucional frente a los afiliados, incluso en contextos de incertidumbre externa.

Económico

- El desarrollo económico del país se ve favorecido por el turismo empresarial (Vargas, 2024). El turismo empresarial se considera una de las fuerzas que contribuyen al desarrollo de la economía.
- Se proyecta un panorama económico desafiante para 2024 en Colombia, teniendo en cuenta una inflación en sus picos históricos y proyecciones poco alentadoras (Sierra, 2023). Así como para muchas empresas en el país, para Colsubsidio este panorama económico podría representar un reto a la hora de desarrollar y cumplir sus objetivos planteados.
- Ante un entorno económico incierto, optimizar los recursos destinados a comunicación se vuelve una necesidad estratégica. La propuesta de segmentación inteligente y priorización de canales efectivos permite a Colsubsidio comunicar mejor con menos, asegurando que los afiliados conozcan las oportunidades que la organización ofrece sin incurrir en gastos innecesarios.

Social

- Colsubsidio, como corporación con más de 19.000 empleados y llegando a más de 5 millones de personas, tiene un compromiso con un propósito superior: cerrar brechas sociales (Semana, 2023). El impacto del ámbito social en Colombia es estrechamente relacionado con su propósito, pues se propone cerrar brechas por medio de su gestión en todas sus unidades de negocio.
- En línea con su propósito de cerrar brechas sociales, Colsubsidio también tiene un compromiso con la diversidad como organización (La República, junio de 2023). Siendo uno de los empleadores más grandes del país, Colsubsidio vive su compromiso de contribuir a la diversidad en la sociedad colombiana. Como dice Martha Castaño, gerente de Talento Humano: “Colsubsidio comprende la diversidad como un

componente inherente a su misión de crear oportunidades para reducir las disparidades sociales" (Cambio, 2024c, párr. 3).

- Como se verá más adelante, la solución planteada se alinea directamente con la misión social de Colsubsidio. Comunicar de forma inclusiva y segmentada es una vía directa para reducir brechas de información y acceso a los servicios, reforzando el compromiso institucional con la equidad y la inclusión desde el lenguaje y los canales utilizados.

Tecnológico

- Alineados con tendencias tecnológicas mundiales, Colsubsidio, bajo el liderazgo de su CIO, busca implementar y estructurar soluciones de forma ágil (Forbes, octubre de 2023). Los desarrollos tecnológicos en innovación, en lo que compete a la gestión de Colsubsidio, han sido entendidos como oportunidades por sus directivos.
- Colsubsidio busca, a su vez, reducir la brecha de habilidades en Colombia por medio del fomento al talento en tecnología para el sector productivo.
- La transformación digital de la organización facilita la implementación de una estrategia de comunicación automatizada, basada en analítica de datos y herramientas como Qualtrics. El entorno tecnológico favorable hace viable no solo segmentar la información, sino también personalizarla y medir su impacto en tiempo real.

Legal

- Por medio de una resolución, la Superintendencia Nacional de Salud ha realizado la intervención forzosa de una Entidad Promotora de Salud (o Entidad Administradora de Plan de Beneficios) de la cual Colsubsidio posee participación accionaria (Asprilla, 2023). A través de planteamientos de reformas, decretos y/o resoluciones, se han generado cambios en los sistemas vigentes en Colombia. Uno de ellos es el sistema de Seguridad Social en Salud, que recientemente ha estado sujeto a propuestas de

cambio, lo cual impacta a Colsubsidio por su participación accionaria y sus líneas de negocio relacionadas.

- Los constantes cambios normativos refuerzan la necesidad de mantener informados a los afiliados con mensajes oportunos y confiables. La estrategia comunicativa recomendada permite a Colsubsidio adaptarse con rapidez ante reformas legales, comunicando actualizaciones críticas de manera comprensible y eficaz.

Ecológico

- La sostenibilidad es una estrategia integral estrechamente relacionada con el propósito de cerrar brechas sociales. Uso de energía solar en los hoteles, reutilización del agua, manejo de residuos y restauración hacen parte de los esfuerzos de Colsubsidio en cuanto a sostenibilidad ambiental (Forbes Colombia, 2024). Así como desde su propósito de cerrar brechas sociales, Colsubsidio tiene un compromiso con la sostenibilidad y avanza para contribuir con la ecología en el país.
- Incorporar en la estrategia de comunicación los esfuerzos en sostenibilidad no solo refuerza el posicionamiento institucional, sino que permite conectar emocionalmente con afiliados sensibilizados con el medio ambiente. Esto agrega valor al mensaje y favorece el reconocimiento positivo de la marca Colsubsidio.

5 fuerzas de Porter

- Rivalidad entre competidores existentes:
    - Colsubsidio es una de las cajas de compensación más grandes del país. (Vargas, 2023). Con una fuerte competencia dado que dos de sus competidores están muy cerca a nivel de número de afiliados y si se desglosa el panorama por regiones, sus competidores pueden ser más fuertes en algunas de ellas.
    - La fuerte rivalidad obliga a Colsubsidio a diferenciarse no solo por la calidad de sus servicios, sino también por la eficacia de su comunicación. Al optimizar su

estrategia comunicacional mediante segmentación, claridad del mensaje y adecuación del canal, Colsubsidio puede consolidar su posicionamiento en regiones donde la competencia es fuerte, logrando mayor recordación y fidelización de sus usuarios actuales.

Figura 11
Cajas de compensación con más afiliados del país



Nota. Tomado de "Colsubsidio y Compensar lideran el mercado de las cajas de compensación en el país" por Vargas, 2023.(https://www.larepublica.co/empresas/colsubsidio-y-compensar-lideran-el-mercado-de-las-cajas-de-compensacion-en-el-pais-3560581)

- Amenaza de nuevos participantes:

Teniendo en cuenta que las cajas de compensación nacieron hace 70 años en Colombia, y que una de las más jóvenes ha estado en el mercado por algo más de 45 años, es poco probable evidenciar una amenaza de un nuevo jugador en la categoría. Como dice Adriana Guillen, directora de Asocajas No existe una entidad o programa similar a las cajas de compensación en Colombia o en el mundo (Cambio, Enero 2024a).

Aunque la amenaza de nuevos jugadores es baja, esto no implica que Colsubsidio pueda descuidar su ventaja competitiva. La solución comunicacional planteada actúa como un elemento renovador dentro de un sector maduro, permitiendo que la organización mantenga su liderazgo a través de una experiencia de usuario moderna y más personalizada, que responda a los cambios en hábitos de consumo de información.

- Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Según Asocajas, las 42 cajas de compensación con presencia en Colombia benefician a algo más de 21 millones de personas. Todas prestando servicios similares entre sí, y unas con más número de afiliados que otras (Cambio, 2024b).

Aunque en el sector específico de turismo, las cajas de compensación ofrecen beneficios por medio de la prestación de servicios de recreación, turismo y hotelería a precios bajos debido a su propio subsidio, en Colombia el turismo ha sido parte fundamental de la agenda de país, lo que a su vez genera una oferta de servicios de turismo altamente competitiva (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

La alta oferta del sector turismo representa una amenaza real de sustitución. Por ello, es vital que Colsubsidio comunique con claridad sus diferenciales, como el acceso subsidiado, la seguridad, y el enfoque familiar, frente a otros actores del mercado. La solución propuesta fortalece este posicionamiento mediante contenido relevante, segmentado y fácil de entender, que resalte lo que hace única a la oferta institucional.

- Poder de negociación de los proveedores:

Para el segmento de negocio de hotelería, recreación y turismo, Colsubsidio cuenta con una red propia de hoteles que permite controlar su servicio al igual que su gestión de proveedores (Castro Salamanca, 2024).

Este control operativo brinda a Colsubsidio una ventaja logística que puede ser traducida en beneficios tangibles en su comunicación. A través de campañas personalizadas, se pueden destacar atributos como disponibilidad inmediata, infraestructura propia, y flexibilidad en planes vacacionales, reforzando la percepción de valor en la mente del afiliado.

- Poder de negociación de los compradores:

Los clientes o compradores de Colsubsidio son sus afiliados. Y estos afiliados, en su inmensa mayoría, pertenecen a empresas que tienen a Colsubsidio como la caja de

compensación de sus empleados. Para el 2024, Colsubsidio cuenta con más de 96.000 empresas afiliadas, que tienen el poder de contratar a cualquiera de las cajas de compensación (Acosta Argote, 2024).

El alto poder de decisión de las empresas afiliadas y los usuarios hace indispensable contar con una comunicación clara, persuasiva y diferenciadora. La estrategia propuesta permite responder directamente a esta necesidad, generando mayor conocimiento del portafolio y fortaleciendo el vínculo con los afiliados. Una mejor experiencia comunicativa también contribuye a la retención y renovación de convenios empresariales, al percibirse mayor valor agregado.

Por en análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede ver como Colsubsidio enfrenta una competencia intensa, tanto de competidores existentes que llevan en el mercado muchos años y tienen una oferta de servicios similares como de la influencia de los compradores que encuentran en esas empresas varias opciones para elegir. Sin embargo, las barreras de entrada moderadas a nuevos competidores y la amenaza moderada de productos sustitutos debido a su mismo modelo de negocio podrían proporcionar cierto espacio para la expansión y la innovación. Este análisis confirma que la solución planteada no solo responde a un reto interno de comunicación, sino que también fortalece la posición competitiva de Colsubsidio en un mercado consolidado, exigente y altamente sensible a la percepción del valor. Invertir en una comunicación más efectiva no es solo una mejora operativa, sino una decisión estratégica para sostener su liderazgo en un entorno donde la diferenciación y la experiencia del afiliado son claves.

Matriz DOFA

Tabla 2
Matriz DOFA

Fortalezas • Colsubsidio es una de las cajas de compensación más grandes del país (Vargas, N., 2023). • Colsubsidio tiene más de 66 años de historia en Colombia (Colsubsidio, 2022). • La corporación cuenta con un modelo de sostenibilidad robusto y establecido con cinco componentes (Colsubsidio 2023).	**Debilidades** • Su amplio portafolio de servicios, su alcance en diversas líneas de negocio, y sus afiliados heterogéneos y atomizados, hacen que pueda ser difícil tener foco. • Tiene una tendencia levemente decreciente en empleadores afiliados durante los últimos 3 años (Colsubsidio, 2023).
Oportunidades • Como lo han manifestado desde la corporación, existe una oportunidad para dar a conocer el portafolio de servicios de la caja a sus afiliados • También, manifiestan como reto el continuar con su propósito, generando oportunidades para el cierre de brechas sociales en un entorno cambiante y retador. • Comunicación del impacto de los programas y los servicios sociales a todos aquellos interesados.	**Amenazas** • El entorno político cambiante junto con los nuevos proyectos de ley, reformas, decretos y resoluciones pueden ser considerados como amenazas para algunas de las líneas de negocio de Colsubsidio • Los cambios en legislaciones o regulaciones de recursos administrados por las cajas de compensación, pueden significar una amenaza por su necesidad de rápida adaptación

Nota. Adaptado de "Colsubsidio y Compensar lideran el mercado de las cajas de compensación en el país" por Vargas, 2023. (https://www.larepublica.co/empresas/colsubsidio-y-compensar-lideran-el-mercado-de-las-cajas-de-compensacion-en-el-pais-3560581)

Respecto a sus fortalezas, el sólido posicionamiento institucional y la larga trayectoria de Colsubsidio son un terreno fértil para implementar una estrategia de comunicación más

moderna y segmentada. Estas fortalezas permiten que la solución propuesta tenga alta legitimidad interna, recursos para su ejecución, y una base de afiliados que ya confía en la marca, pero necesita estar mejor informada sobre su oferta. Además, el enfoque sostenible puede integrarse como valor diferencial en la narrativa comunicativa.

La propuesta de una estrategia de comunicación más estructurada, con segmentación basada en intereses y comportamientos, responde directamente a su debilidad de amplitud de su oferta. En lugar de ver la diversidad del portafolio como un obstáculo, se convierte en una oportunidad para personalizar los mensajes y priorizar los canales más adecuados. Así, se reduce el ruido comunicativo y se mejora la efectividad, ayudando incluso a revertir la disminución de empleadores afiliados al fortalecer el valor percibido.

Las oportunidades validan el enfoque del producto-solución. El hecho de que desde la misma organización se reconozca la necesidad de mejorar la divulgación es una señal clara de alineación entre el diagnóstico y la estrategia propuesta. La comunicación efectiva, centrada en el usuario, no solo dará mayor visibilidad al portafolio, sino que servirá de canal para amplificar el impacto social, sensibilizar a los afiliados y consolidar a Colsubsidio como un agente activo en la transformación social del país.

Frente a las amenazas, una estrategia de comunicación ágil, basada en datos y con capacidad de retroalimentación continua, se convierte en una herramienta clave de mitigación. Permite mantener informados a los afiliados sobre cambios relevantes y refuerza la transparencia institucional. Además, la capacidad de adaptación rápida en los mensajes y canales fortalecerá la confianza frente a un entorno volátil, posicionando a Colsubsidio como una entidad resiliente y cercana.

La matriz DOFA confirma que la solución propuesta no es solo adecuada, sino estratégicamente necesaria. Aprovecha las fortalezas históricas e institucionales de Colsubsidio, responde directamente a sus debilidades estructurales, capitaliza oportunidades

reconocidas internamente, y ofrece una respuesta práctica ante amenazas externas. En conjunto, esta solución fortalece el vínculo con los afiliados y se proyecta como un motor transversal de valor para todas las unidades de negocio de la organización.

Una de las principales fortalezas de Colsubsidio es su sólida trayectoria institucional y su posicionamiento como una de las cajas de compensación más grandes del país (Vargas, N., 2023), lo cual le permite contar con una amplia infraestructura operativa y una base consolidada de afiliados. Esta fortaleza puede actuar como un escudo frente a amenazas del entorno político cambiante y las reformas regulatorias, al ofrecer una plataforma robusta desde la cual se puede adaptar con agilidad a nuevos contextos. Por ejemplo, su modelo de sostenibilidad ya establecido puede ser aprovechado para comunicar de forma transparente sus avances en temas sensibles y reforzar la confianza institucional ante los afiliados, incluso en escenarios de alta volatilidad normativa.

Asimismo, la oportunidad identificada internamente por la organización de mejorar la divulgación del portafolio de servicios cobra aún más relevancia cuando se contrasta con una de sus debilidades: la complejidad de su portafolio y la heterogeneidad de sus usuarios. Si bien esto representa un reto para enfocar los mensajes, también abre la posibilidad de aplicar estrategias de segmentación y personalización comunicativa. La propuesta de una comunicación más estructurada, basada en intereses y comportamientos, no solo responde a esta debilidad, sino que permite capitalizar la oportunidad de fortalecer el vínculo con los afiliados y aumentar la percepción de valor, lo cual puede incluso mitigar la tendencia decreciente en el número de empleadores afiliados reportada en los últimos años (Colsubsidio, 2023).

Es importante resaltar que los aspectos acá mencionados en la matriz DOFA no son los únicos que se podrían tener en cuenta en esta herramienta de análisis. Sin embargo, se resaltan estos como los más relevantes para el desarrollo del proyecto.

Análisis interno

Para poder responder a la pregunta del presente proyecto y presentar una potencial solución al cliente producto de una consultoría, se plantean hacer tres metodologías para robustecer el diagnóstico organizacional:

Encuestas

a. Como método cuantitativo, se utilizará en asociados a la caja de compensación Colsubsidio para determinar su conocimiento del portafolio de servicios y las potenciales oportunidades que pueda tener la comunicación a través de la recolección de datos de los encuestados (Ver Anexo 1).

Entrevistas

b. Como método cualitativo, se aplicará a directivos de la organización, para así determinar según su conocimiento cuales son las principales oportunidades que se deben abordar al igual que los planes pasados y en curso que se estén realizando para atacar la problemática (Ver Anexo 2).

Análisis de informes de gestión

c. Recientemente (en abril 2024) Colsubsidio publicó su informe de gestión correspondiente al año 2023. Este informe posee toda la información generalizada de su operación durante el año inmediatamente anterior. Con este insumo se pretende analizar lo pertinente del informe a recreación hotelería y turismo para así complementar el análisis.

Población, muestra y ficha técnica

Dado que la población asociada a Colsubsidio es amplia, se ajustará el número de la muestra a 50 encuestas. Vale la pena mencionar que el muestreo no probabilístico es justificado cuando el objetivo no es generalizar los resultados a una población sino entender el objeto de estudio a partir de los casos que se seleccionan. (Hernandez Sampieri, R. 2018).

Encuestas

Grupo poblacional:

Figura 12
Grupo poblacional Encuestas



Nota. Elaboración propia

Muestra: 50 asociados a la caja de compensación Colsubsidio

Ficha técnica:

Tabla 3
Ficha técnica propuesta encuesta

Característica de recolección de datos	*Descripción*
Periodo de recolección de datos	Por definir
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Tipo de personas entrevistadas	Asociados actuales a caja de compensación Colsubsidio
Población	1.499.597 asociados
Muestra	50 asociados (por conveniencia)
Medio de recolección	Encuesta digital y/o impresa

Nota. Elaboración propia

Entrevistas

Grupo poblacional

Figura 13
Grupo Poblacional Entrevistas



Nota. Elaboración propia

Muestra: 5 líderes de la organización

Ficha técnica

Tabla 4
Ficha técnica propuesta entrevista

Característica de recolección de datos	*Descripción*
Periodo de recolección de datos	Por definir
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Tipo de personas entrevistadas	Directivos, gerentes, colaboradores sr. De Colsubsidio relacionados con mercadeo de su portafolio de servicios
Muestra	5 líderes (no probabilístico por conveniencia)
Medio de recolección	Entrevista a profundidad con guía impresa

Nota. Elaboración propia

Análisis de informe de gestión

Como complemento, se presentará un análisis del informe de gestión de Colsubsidio para el año 2023 centrado en lo relacionado a hotelería, recreación y turismo.

Identificación de variables

Tabla 5
Identificación de variables

Variable	Descripción	Definición específica
Segmentación Demográfica	Genero	Porcentaje de encuestados en cada uno de los géneros
	Edad	Porcentaje de encuestados en grupos de edades
	Ubicación geográfica	Porcentaje de encuestados en cada una de las ciudades principales de Colombia
	Escolaridad	Porcentaje de encuestados en cada nivel de escolaridad
Servicios y conocimiento	Afiliados a cajas de compensación	Porcentaje de encuestados afiliados a las diferentes cajas de compensación en Colombia
	Conocimiento de portafolio de Servicios	Porcentaje de encuestados que dice estar familiarizado/a con los servicios que ofrece Colsubsidio en Colombia
	Conocimiento Subsidios económicos en dinero	Porcentaje de encuestados que dice conocer el servicio y su distribución en una escala de 1 a 5
	Conocimiento Servicios de salud	Porcentaje de encuestados que dice conocer el servicio y su distribución en una escala de 1 a 5
	Conocimiento Atención integral a la primera infancia	Porcentaje de encuestados que dice conocer el servicio y su distribución en una escala de 1 a 5
	Conocimiento Jornada escolar complementaria	Porcentaje de encuestados que dice conocer el servicio y su distribución en una escala de 1 a 5

Variable	Descripción	Definición específica
	Conocimiento Promoción del empleo y protección de los cesantes	Porcentaje de encuestados que dice conocer el servicio y su distribución en una escala de 1 a 5
	Conocimiento Recreación, turismo y hotelería	Porcentaje de encuestados que dice conocer el servicio y su distribución en una escala de 1 a 5
	Conocimiento Educación y formación	Porcentaje de encuestados que dice conocer el servicio y su distribución en una escala de 1 a 5
	Conocimiento Droguerías y Supermercados	Porcentaje de encuestados que dice conocer el servicio y su distribución en una escala de 1 a 5
	Conocimiento de servicios de hotelería recreación y turismo	Porcentaje de encuestados que dice estar familiarizado/a con los servicios que ofrece Colsubsidio en hotelería recreación y turismo
Medios o canales	Medios por los cuales se recibe información de Hotelería recreación y turismo	Porcentaje de encuestados que dice recibir información de Hotelería recreación y turismo para cada uno de los medios especificados
	Medios por los cuales los asociados les gustaría recibir información de Hotelería recreación y turismo	Porcentaje de encuestados que dice le gustaría recibir información de Hotelería recreación y turismo para cada uno de los medios especificados
	Contenido relevante Hotelería recreación y turismo	Porcentaje de encuestados que declara cual sería el contenido más interesante de Hotelería recreación y turismo
	Forma de divulgar el portafolio de servicios de Colsubsidio	Se describe y agrupa las formas más comunes de divulgar el portafolio de

Variable	Descripción	Definición específica
		servicios de Colsubsidio hasta el momento
	Estrategias o canales de comunicación para informar a los asociados sobre los servicios	Se describe y agrupa las estrategias o canales de comunicación para informar a los asociados sobre los servicios de Colsubsidio hasta el momento
	Planes actuales divulgación	Se describe y agrupa los planes actuales de Colsubsidio para divulgar el portafolio de servicios a sus asociados
	Enfoque para garantizar reconocimiento de información	Se describe cual es el enfoque que tiene Colsubsidio actualmente para garantizar que los asociados estén informados sobre el portafolio de servicios
	Canales utilizados por la organización para divulgación	Se describe, agrupa y compara los canales utilizados por la organización para la divulgación del portafolio de servicios con lo que los asociados encuestados mencionan
	Utilización de canales alternativos	Se describe y se agrupa los canales alternativos de comunicación con los asociados
Estrategias de comunicación	Personalización de comunicaciones	Se determina si la comunicación personalizada es una constante y qué medidas se toman para hacerlo
	Adaptación de comunicaciones	Se determina si la comunicación se adapta dependiendo a segmentos de asociados previamente establecidos
	Autoevaluación de efectividad de comunicación	Se determina qué tan efectivo consideran los líderes que es su comunicación del portafolio de servicios son sus asociados

Variable	Descripción	Definición específica
	Mecanismos de retroalimentación	Se determina qué mecanismos son utilizados para recibir retroalimentación por parte de los asociados

Nota. Elaboración propia

Instrumento de medición

Encuesta:

(Ver anexo 1).

Entrevista:

(Ver anexo 2).

Validación de instrumento de Medición

Encuesta:

(Ver anexo 3).

Resultados

Resultados aplicación elementos cuantitativos

El presente capítulo analizará los resultados obtenidos por los instrumentos mencionados bajo la óptica del problema enunciado.

Tabla 6
Ficha técnica análisis encuesta

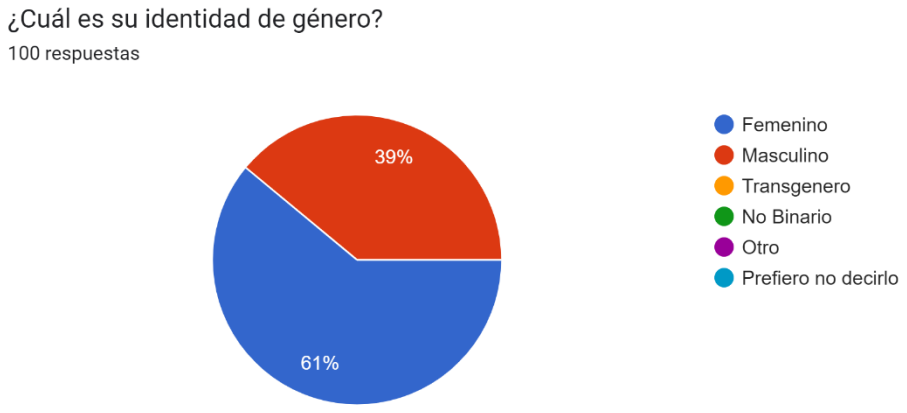
Característica de recolección de datos	*Descripción*
Periodo de recolección de datos	4 de Mayo 2024 – 25 de Mayo 2024
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia (encuesta digital)
Tipo de personas entrevistadas	Asociados actuales a cajas de compensación en Colombia
Población	1.499.597 asociados
Muestra	100 asociados (no probabilístico por conveniencia)
Medio de recolección	Encuesta digital

Nota. Elaboración propia

Resultados y análisis:

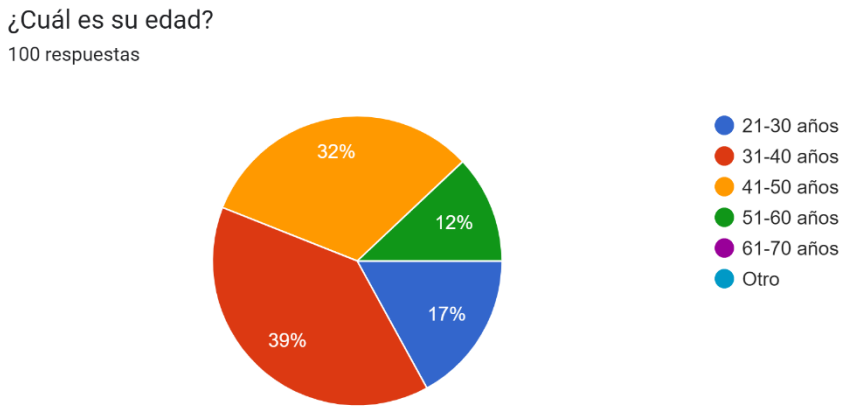
VARIABLE Segmentación demográfica:

Figura 14
Genero



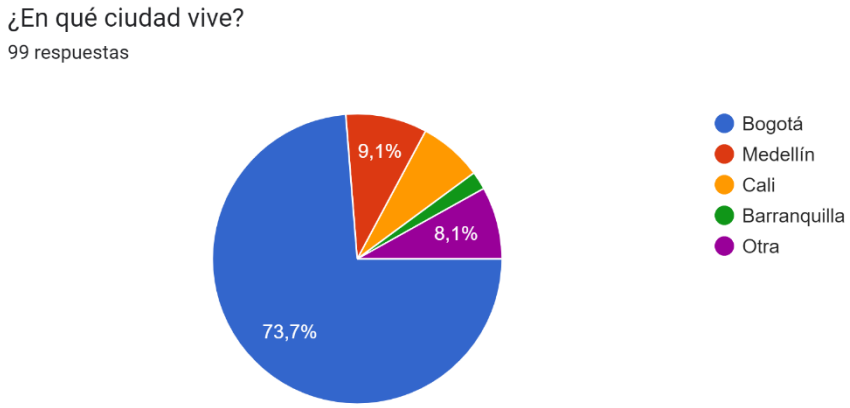
Nota. Elaboración propia

Figura 15
Edad



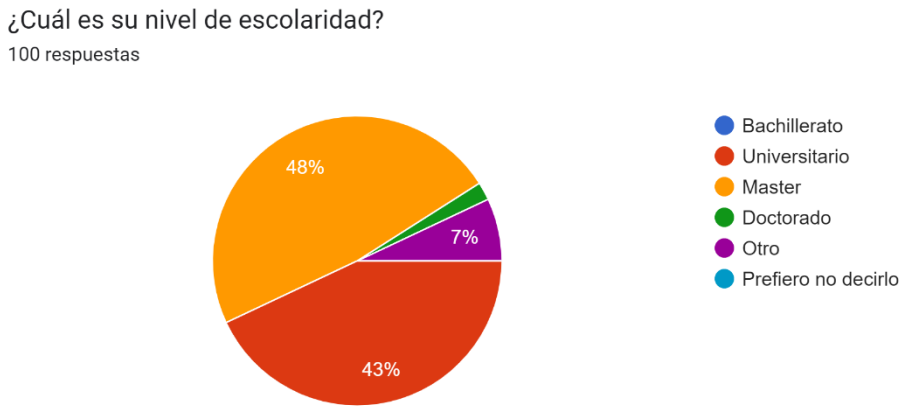
Nota. Elaboración propia

Figura 16
Ubicación geográfica



Nota. Elaboración propia

Figura 17
Nivel de escolaridad



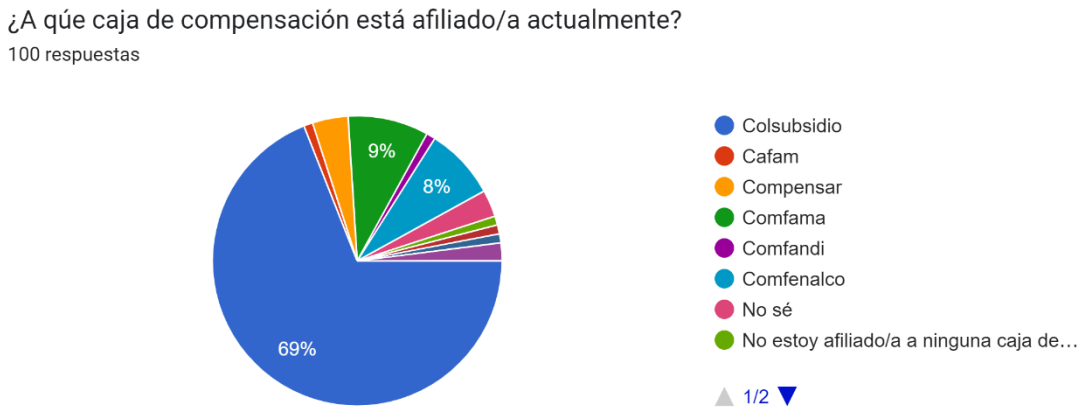
Nota. Elaboración propia

De la variable de segmentación demográfica, se puede observar:

- La mayoría de encuestados son mujeres (61%).
- El grupo de edad con mayor representación es de 31-40 años (39%) y la mayoría de los encuestados se encuentran entre 31 y 50 años (70%).
- El 74% de los encuestados vive en Bogotá
- El 91% de los encuestados tienen un nivel de escolaridad Universitario y/o de Maestría

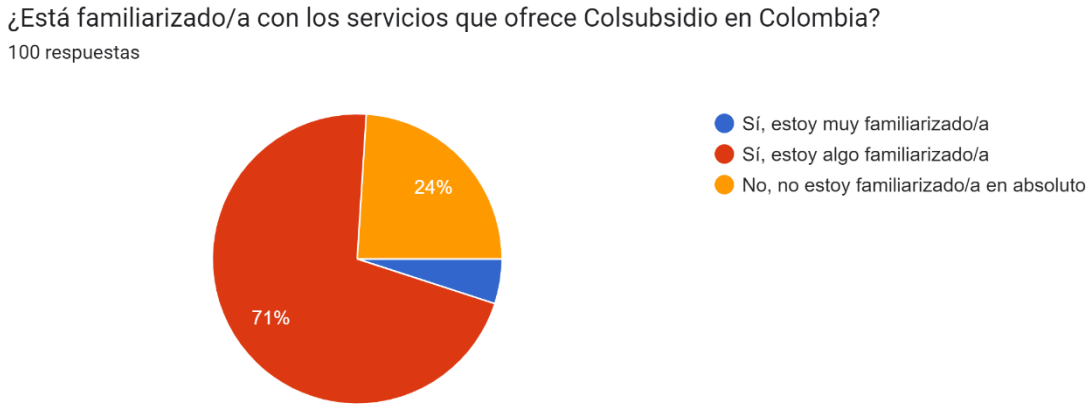
VARIABLE Servicios y conocimiento:

Figura 18
Afiliación a cajas de compensación



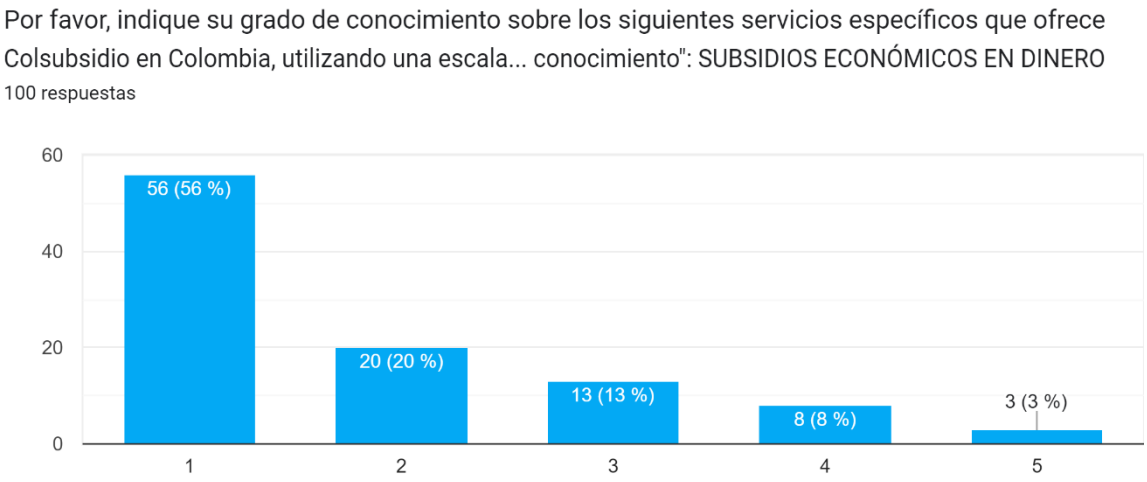
Nota. Elaboración propia

Figura 19
Conocimiento servicios Colsubsidio



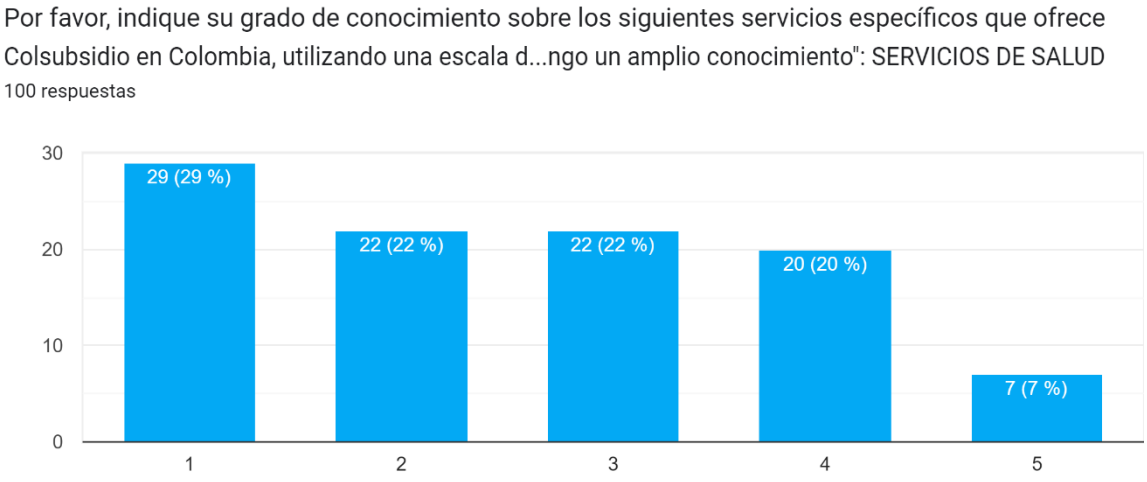
Nota. Elaboración propia

Figura 20
Conocimiento Subsidios económicos



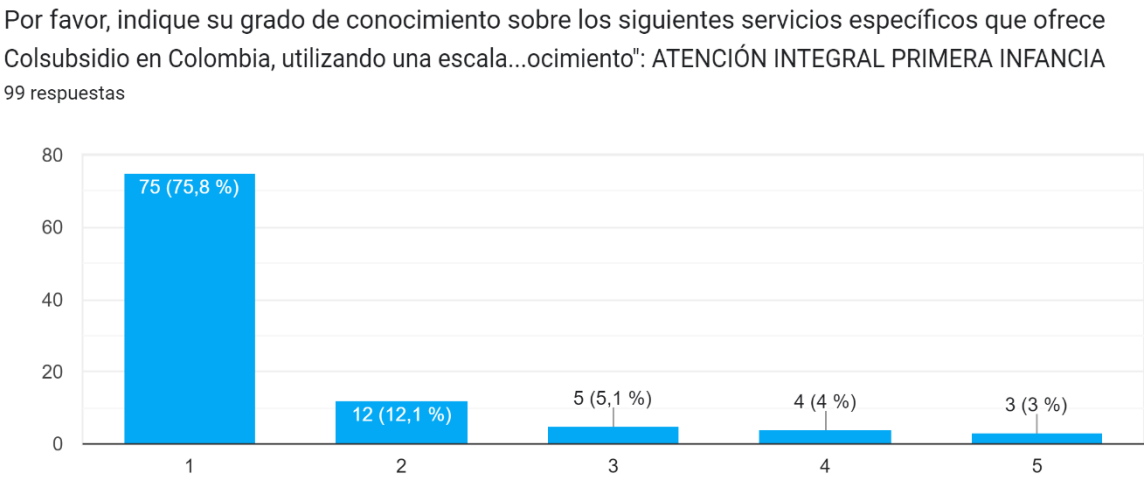
Nota. Elaboración propia

Figura 21
Conocimiento servicios de salud



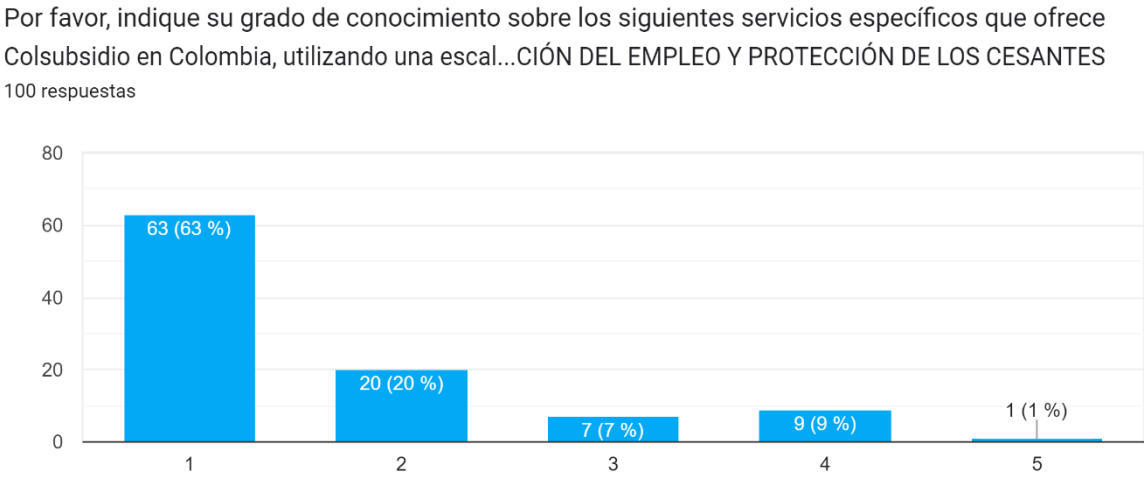
Nota. Elaboración propia

Figura 22
Conocimiento atención integral primera infancia



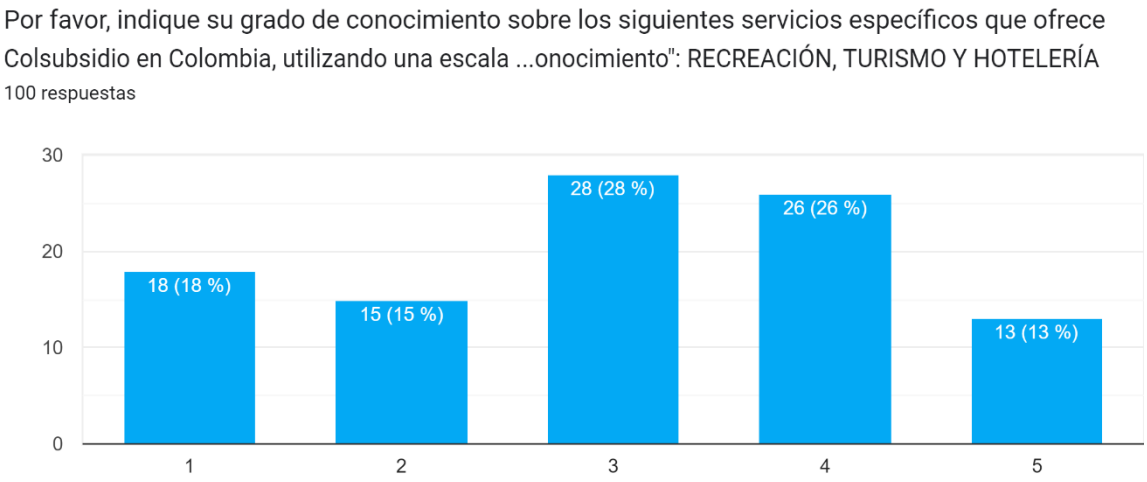
Nota. Elaboración propia

Figura 23
Conocimiento promoción empleo y protección cesantes



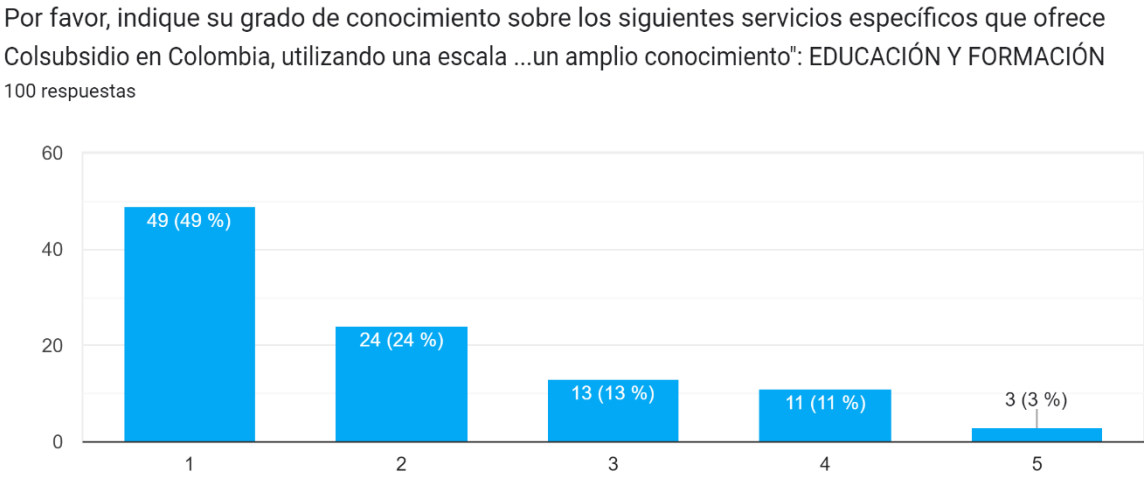
Nota. Elaboración propia

Figura 24
Conocimiento Recreación, Turismo y Hotelería



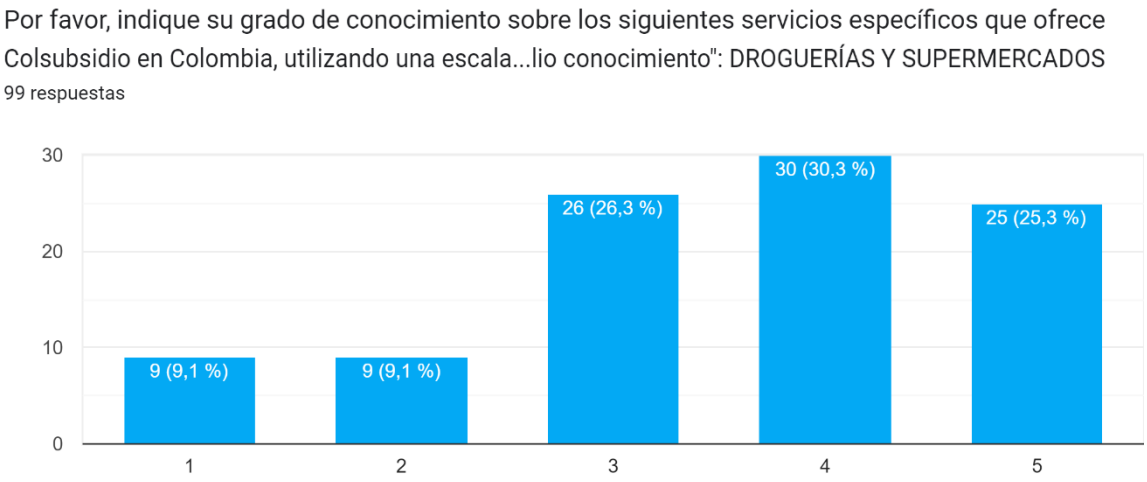
Nota. Elaboración propia

Figura 25
Conocimiento educación y formación



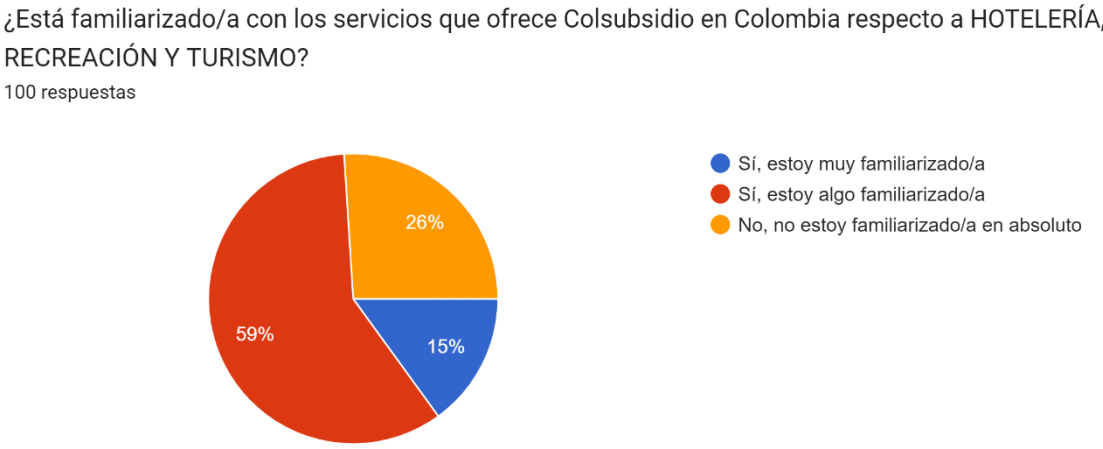
Nota. Elaboración propia

Figura 26
Conocimiento droguerías y supermercados



Nota. Elaboración propia

Figura 27
Conocimiento específico hotelería recreación y turismo



Nota. Elaboración propia

En servicios y conocimiento se puede observar:

- La mayoría de los encuestados son afiliados a Colsubsidio (69%).

- 1 de cada 4 encuestados, no está familiarizado en absoluto con los servicios ofrecidos por Colsubsidio.
- Para las preguntas de “grado de conocimiento” se pueden agrupar los resultados por lo siguiente:
    - Calificación 1 y 2: Detractores o No conocimiento.
    - Calificación 3: Neutrales.
    - Calificación 4 y 5: Promotores o Conocedores.
- Servicios calificados en **NO** conocimiento por la mayoría:
    - Atención integral primera infancia (87%).
    - Promoción de empleo y protección cesantes (82%).
    - Educación y formación (77%).
    - Subsidios (75%).
    - Servicios de salud (45%).
        - Neutros (24%).
        - Conocedores (30%).
- Servicios calificados en **SI** conocimiento por la mayoría:
    - Droguerías y supermercados (55%).
    - Recreación, Turismo y Hotelería (39%).
        - Neutros (28%).
        - No conocedores (33%).
- El 59% de los encuestados dice estar algo familiarizado con los servicios de hotelería recreación y turismo.

Algunos hallazgos que vale la pena resaltar para la variable de conocimiento y servicios es que el servicio catalogado como “hotelería, recreación y turismo” es uno de los dos servicios que los encuestados declaran tener conocimiento. En comparación con los otros servicios, los

encuestados que se agrupan en “conocedores” por sus calificaciones, superan por más del doble.

El análisis de las figuras 14 a 17 revela una población afiliada diversa en términos de género, edad, ubicación geográfica y nivel educativo, lo que refuerza la hipótesis planteada en el diagnóstico: la heterogeneidad de los usuarios de Colsubsidio dificulta una comunicación estandarizada que sea igualmente efectiva para todos los segmentos. Esta variedad evidencia la necesidad de aplicar estrategias de divulgación diferenciadas, alineadas con los intereses y características específicas de cada grupo, cumpliendo así con el objetivo de diseñar una propuesta que ajuste el mensaje y el canal a las necesidades reales de los afiliados.

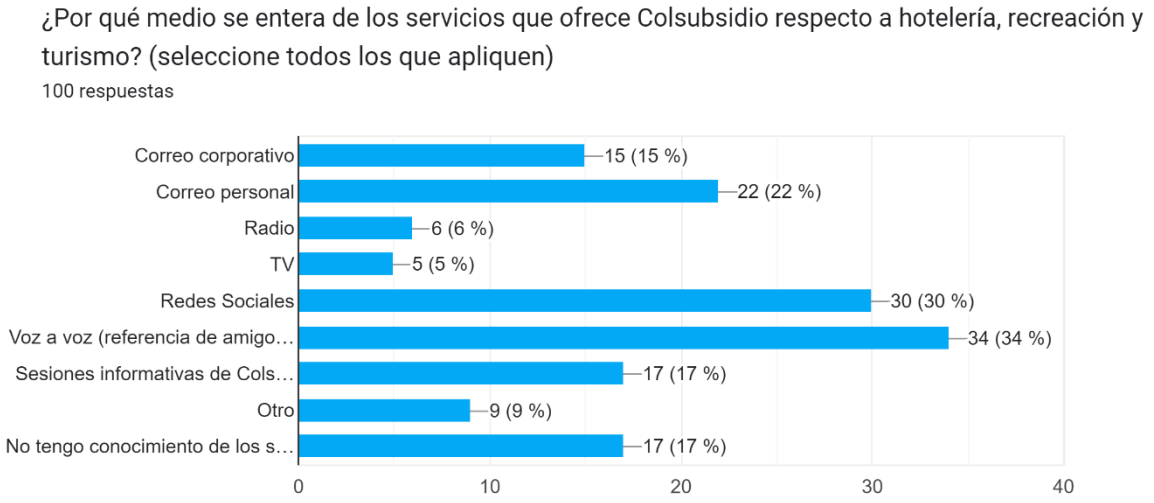
En cuanto al conocimiento del portafolio de servicios (figuras 19 a 27), los resultados reflejan un bajo nivel de familiaridad con los programas de recreación, turismo y hotelería de Colsubsidio, en comparación con otros servicios más visibles como salud o subsidios económicos. Esta brecha confirma el problema planteado en este proyecto: los afiliados no reconocen de manera suficiente el alcance de la oferta recreativa, lo cual puede derivar en un subuso de estos servicios y una percepción reducida del valor que Colsubsidio aporta. Esta falta de visibilidad respalda la urgencia de implementar una estrategia de marketing segmentada que aumente la recordación y el uso de estas unidades de negocio.

Finalmente, las figuras 28 a 30 relacionadas con los canales de información muestran una preferencia marcada por medios digitales como redes sociales, correo electrónico y páginas web, lo que sugiere que la organización debe priorizar estos espacios para lograr una mayor efectividad comunicativa. Al mismo tiempo, la brecha entre los canales actualmente utilizados por Colsubsidio y los que los afiliados manifiestan preferir evidencia una oportunidad de optimización: alinear los medios de divulgación con las expectativas de los usuarios puede aumentar significativamente la interacción y el alcance de los mensajes. Esta interpretación

conecta directamente con el objetivo del proyecto de optimizar los canales de comunicación para hacer más eficiente la divulgación del portafolio de recreación y turismo.

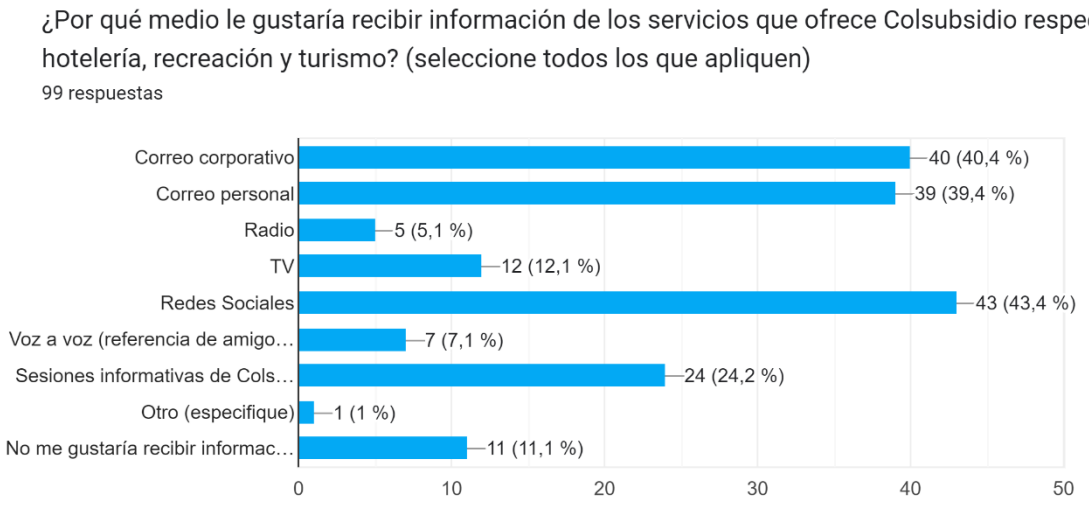
VARIABLE Medios o canales:

Figura 28
Medios donde recibe información



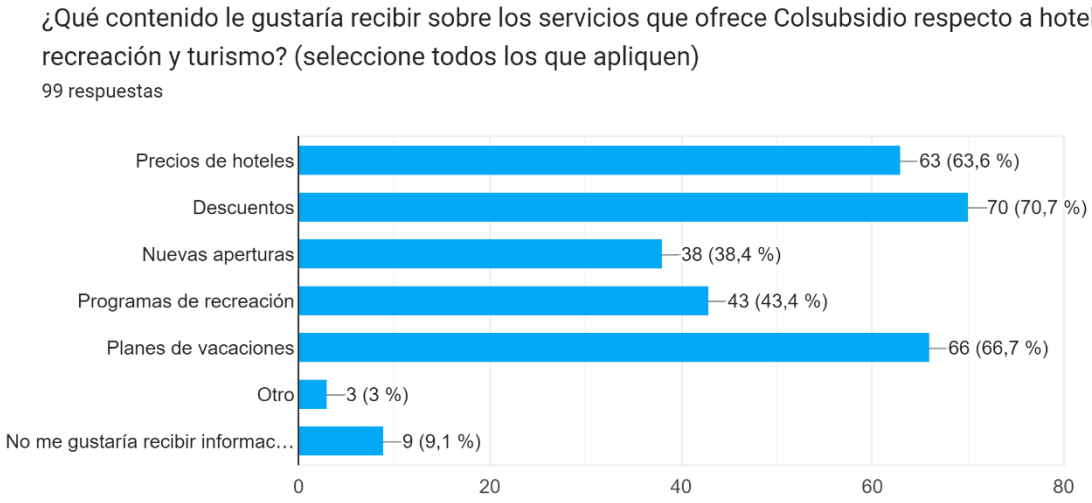
Nota. Elaboración propia

Figura 29
Medios donde le gustaría recibir información



Nota. Elaboración propia

Figura 30
Contenido



Nota. Elaboración propia

Tabla 7
Comentarios Adicionales

Categoría	Comentario clave
Convenios corporativos	Sugerencia de ampliar o comunicar mejor los convenios, incluyendo gimnasios.
Precios y accesibilidad	Crítica al alto costo para categoría C, comparado con hoteles externos.
Infraestructura deportiva	Solicitud de abrir cancha de pádel en el club de la colina.
Difusión de servicios	Falta mayor comunicación de beneficios y servicios ofrecidos.
Trámites y digitalización	Crítica a los procesos presenciales; se sugiere mayor digitalización para facilitar el acceso.
Áreas de interés	Mención de interés en temas de educación y empleabilidad.
Sin comentarios	Algunos usuarios indicaron no tener comentarios adicionales.

Nota. Elaboración propia

En cuanto a los medios y canales de comunicación se observa:

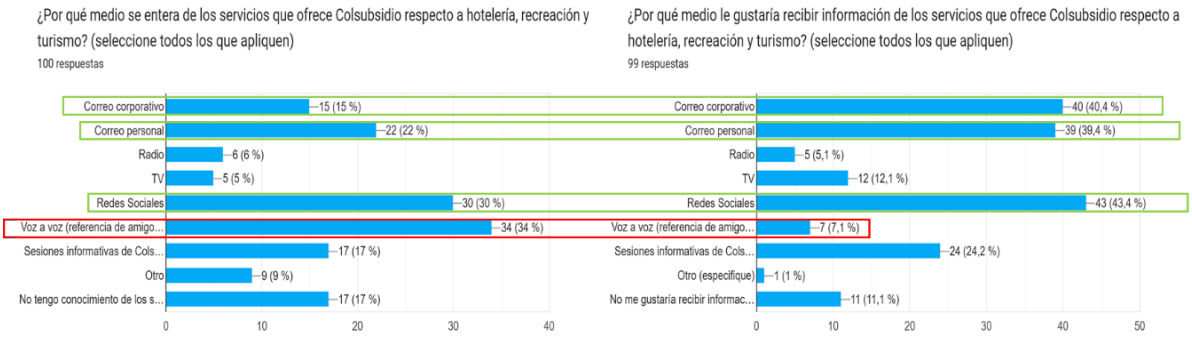
- Vale la pena aclarar, que las preguntas de canales, medios y contenidos no son de selección única con lo cual un solo encuestado puede seleccionar varios medios, canales o contenidos. Por este motivo, la suma de las respuestas no necesariamente resulta en el 100%
- La mayoría de los encuestados declara recibir la información de servicios de hotelería recreación y turismo por voz a voz y/o redes sociales (34% y 30% de los encuestados respectivamente) mientras que sólo un 22% declara recibir información por correo personal y un 15% por correo corporativo.
- La mayoría de los encuestados declara que le gustaría recibir información por correo corporativo (40%), por redes sociales (43%) y por correo personal (39%) y solamente un 7% declara que le gustaría recibir información por voz a voz.

- Respecto al contenido la gran mayoría de los encuestados declara que le gustaría recibir contenido relacionado a descuentos (70%), precios de hoteles (63%) y planes de vacaciones (66%).
- En cuanto a comentarios adicionales, se pueden resaltar los precios de hoteles elevados para categoría C, la difusión de servicios y complejidad de trámites, nuevos canales de comunicación y presencia en regiones.

Finalmente, se realiza una comparación implícita en las preguntas, sin embargo, vale la pena realizar un comparativo ilustrativo respecto a los canales por donde los asociados reciben información actualmente vs. Los canales por donde les gustaría recibir información.

Esto no sólo resulta interesante como parte del análisis, sino que da un gran insight respecto a cómo se puede manejar la comunicación de Colsubsidio.

Figura 31
Comparación canales



Nota. Elaboración propia

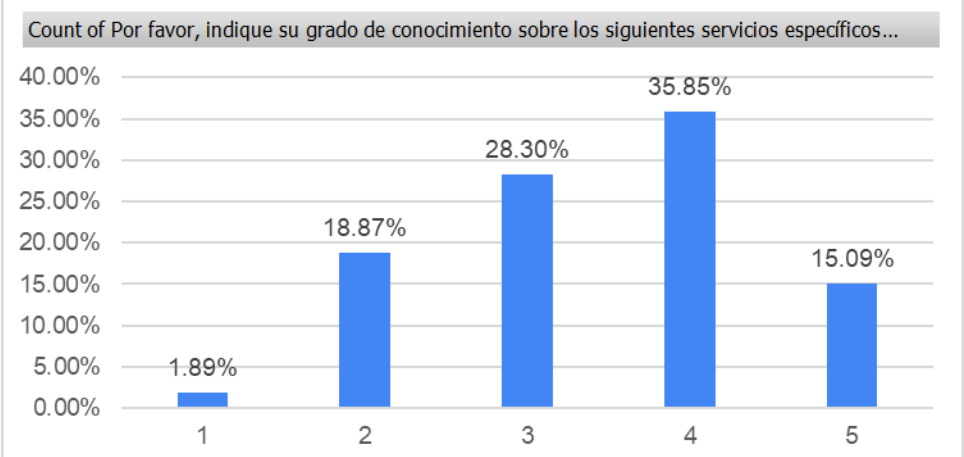
Puede evidenciar una oportunidad para explorar. Los asociados declaran que reciben la información por voz a voz, aunque no sería su medio predilecto para recibirla. Esto podría evidenciar una oportunidad en cuanto a los canales que se están utilizando actualmente por la compañía.

Por otro lado, el correo corporativo y correo personal podría ser más utilizado para este tipo de comunicaciones pues, junto con redes sociales, es el medio predilecto.

Finalmente, llama la atención que los medios masivos (TV, Radio) pueden llegar a ser más utilizados para llegar a los asociados.

Adicional, se realiza una verificación filtrando por los encuestados que declaran ser asociados de Colsubsidio (69% del total) para determinar si el análisis cambia:

Figura 32
Conocimiento Hotelería, recreación y turismo en afiliados



Nota. Elaboración propia

En cuanto a los medios por donde recibe la información actualmente los afiliados a Colsubsidio:

- Redes Sociales: 38%
- Voz a voz: 36%
- Correo Personal: 30%
- Correo corporativo: 19%

En cuanto a los medios por donde los asociados les gustaría recibir información:

- Correo Personal: 54%
- Correo corporativo: 52%

- Redes Sociales: 40%
- Voz a voz: 8%

Finalmente, en cuanto a contenido:

- Descuentos: 83%
- Precios de hoteles: 74%
- Planes de vacaciones: 72%

Así, se puede ver como el análisis de los resultados generales aplica de la misma manera para los resultados filtrados por los afiliados de Colsubsidio. La mayoría de afiliados encuestados declara tener conocimiento sobre los servicios de hotelería, recreación y turismo, existe una oportunidad en cuanto a continuar explotando el canal de correo corporativo y personal, revisar el voz a voz y comunicar contenido relacionado a precios y planes.

Resultados aplicación instrumentos Cualitativos

Se tuvo la oportunidad de realizar una corta entrevista a uno de los líderes de comunicación de la organización Colsubsidio. De ahí, se resaltan los siguientes hallazgos.

- Los principales canales de comunicación de Colsubsidio con los asociados son: mailing, whatsapp, mensajes de texto, redes sociales y pantallas al interior de las empresas.
- Se ha segmentado la población en: básica, media, joven, elite. Con base a algunas características determinadas por la organización y de acuerdo a ese segmento se envía una comunicación que pueda ser relevante para ese grupo en específico.
- El volumen de comunicaciones puede ser percibido como incrementado después de pandemia. Sin embargo, es importante tener en cuenta que desde la organización se tiene comunicaciones segmentadas y además las comunicaciones se envían a asociados que por lo general han interactuado con un tema en específico.

- Realizan un benchmarking con empresas y productos con los que compiten o que incluso son complementarios. Basados en eso se modifica su estrategia de comunicaciones o su marketing mix.
- Se ha evidenciado una oportunidad en ser cada vez más claros al comunicar un producto o servicio para los asociados, pues los nombres al interior de la compañía no necesariamente son entendidos por los asociados.
- Se utiliza una plataforma (qualtrics) que contribuye a la automatización de comunicaciones y al análisis de las comunicaciones, arrojando resultados de satisfacción, NPS, entre otros.

La triangulación entre los resultados cualitativos y cuantitativos evidencia una coherencia notable respecto a los principales retos comunicativos de Colsubsidio. Por un lado, las entrevistas con directivos y líderes de la organización resaltaron la complejidad de manejar un portafolio diverso que atiende segmentos de usuarios muy distintos, destacando la dificultad de generar mensajes claros y focalizados. Este hallazgo coincide directamente con los resultados cuantitativos de las figuras 14 a 17, que muestran una alta heterogeneidad demográfica en los afiliados (edad, género, ubicación y nivel educativo), lo que reafirma la necesidad de segmentar los mensajes y adaptar los canales de divulgación a las características particulares de cada público.

Asimismo, las entrevistas identificaron como un reto la baja visibilidad de los servicios de recreación, turismo y hotelería frente a otras unidades de negocio, percepción que también se refleja en los resultados de las figuras 19 a 27, donde los niveles de conocimiento sobre estos servicios son considerablemente menores que los de otros programas como salud o subsidios monetarios. Esta alineación entre fuentes confirma que el problema no es aislado, sino que responde a una tendencia estructural en la comunicación actual de Colsubsidio, lo

cual valida la pertinencia de una estrategia de divulgación específica para esta línea de negocio.

Finalmente, tanto los datos cualitativos como los cuantitativos convergen en la necesidad de optimizar los canales de comunicación. Mientras que los líderes entrevistados subrayaron el potencial desaprovechado de medios digitales para conectar con los afiliados, las encuestas (figuras 28 a 30) evidencian una preferencia clara por redes sociales, correos electrónicos y sitios web como canales prioritarios para recibir información. Esta coincidencia fortalece el diagnóstico y orienta la propuesta hacia una estrategia multicanal que priorice las plataformas digitales más valoradas por los usuarios, asegurando así mayor alcance y efectividad en la divulgación del portafolio.

Identificación de brechas

Durante el proceso de diagnóstico realizado para el presente proyecto se pueden identificar unas brechas respecto a la divulgación del portafolio de servicios de Colsubsidio para sus asociados. A continuación, se muestran algunas de estas brechas que resultan relevantes para el proyecto.

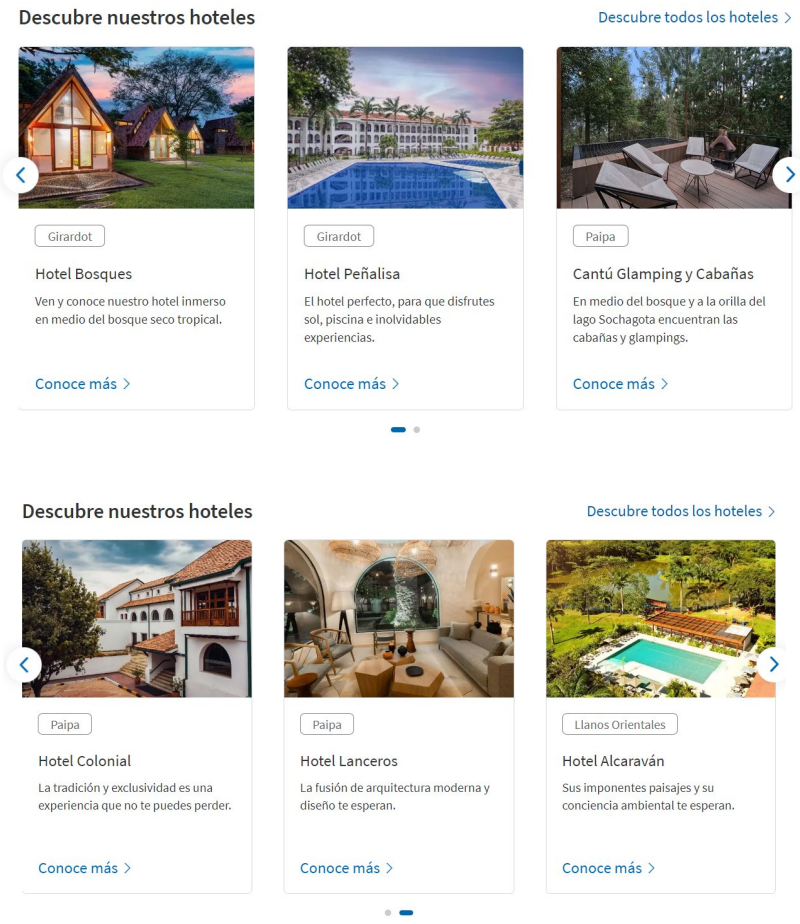
Identificación del Estado Actual

Revisión del Portafolio de Servicios:

Es relevante visualizar el estado actual de la comunicación de Colsubsidio para hotelería y turismo con sus afiliados por medio del canal digital, que presenta una inmediatez para sus usuarios en consumir contenido y adquirir información. Por ese motivo, se empieza revisando el estado actual de su comunicación para contrastar con las posibles brechas posteriormente presentadas.

- Servicios de recreación y turismo: Centros recreativos, turismo social.

Figura 33
Hoteles Colsubsidio



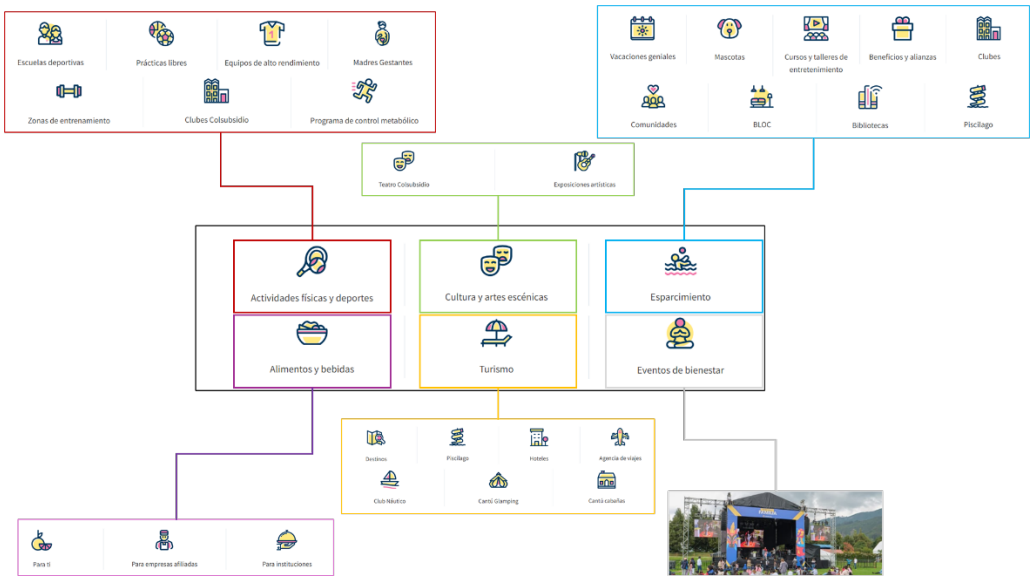
Nota. Tomada de "Descubre nuestros hoteles" por Colsubsidio, s.f. (https://www.hotelescolsubsidio.com/hotel)

Figura 34
Sedes recreación Colsubsidio



Nota. Tomado de “Explorar por edad / Explorar por sede” por Colsubsidio, s.f. (diversioncolsubsidio.com)

Figura 35
Servicios recreación y turismo



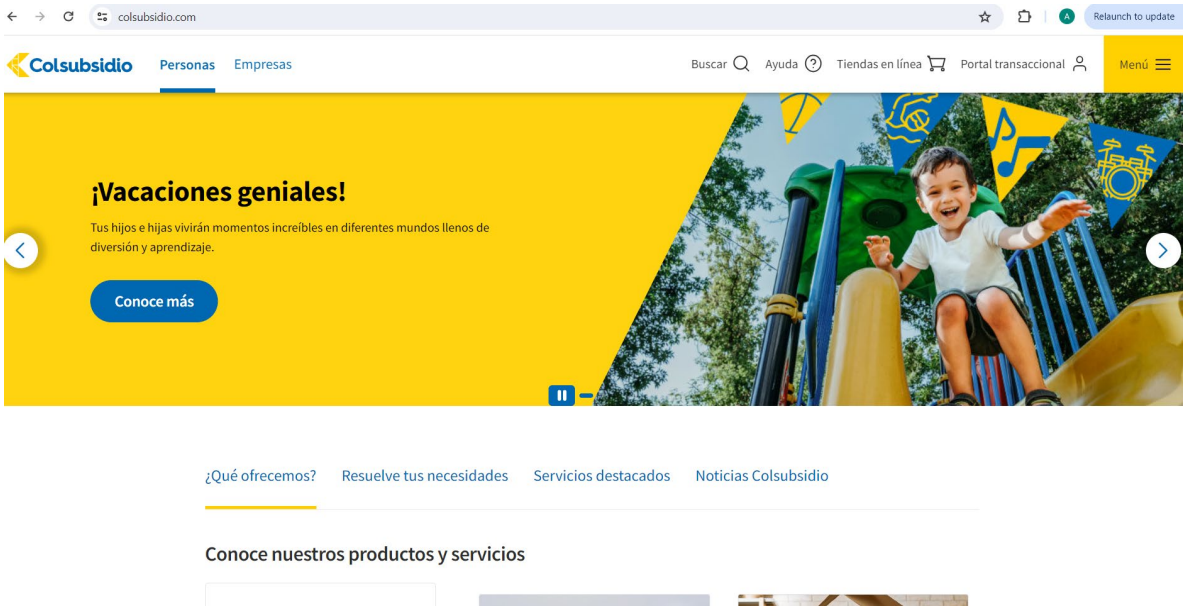
Nota. Adaptado de “Informe de gestión y sostenibilidad 2022” por Colsubsidio, 2022. (https://cms.colsubsidio.com/sites/default/files/Documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2022.pdf?_gl=1*1ue34eq*_gcl_au*Njc0OTEzOTI0LjE3NDk0ODQ4MTc.*_ga*MTczOTY3ODc5OC4xNzQ5NDg0ODE5*_ga_1CVTSKX86K*czE3NDk3NzUyMDMkbzMkZzEkdDE3NDk3NzU0MTkkajIxJGwwJGg4MzM4OTI0ODE.)

- Otros servicios
    - Servicios educativos: Colegios, educación para el trabajo, programas de becas.
    - Servicios de salud: Clínicas, farmacias, programas de prevención y promoción de la salud.
    - Servicios de vivienda: Subsidios, proyectos de vivienda.
    - Servicios financieros: Crédito educativo, crédito de vivienda, créditos de consumo.
    - Servicios de bienestar social: Apoyo al desempleo, programas de nutrición, ayudas de emergencia.

Canales de Comunicación Actuales:

- Página web.

Figura 36
Página Web Colsubsidio



Nota. Tomado de "Colsubsidio" por Colsubsidio, s.f. (colsubsidio.com)

La página web de Colsubsidio es totalmente funcional, llamativa, user friendly, mobile friendly, y permite tener acceso a la información de forma fácil.

- Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram).

Figura 37
Pagina Facebook Colsubsidio



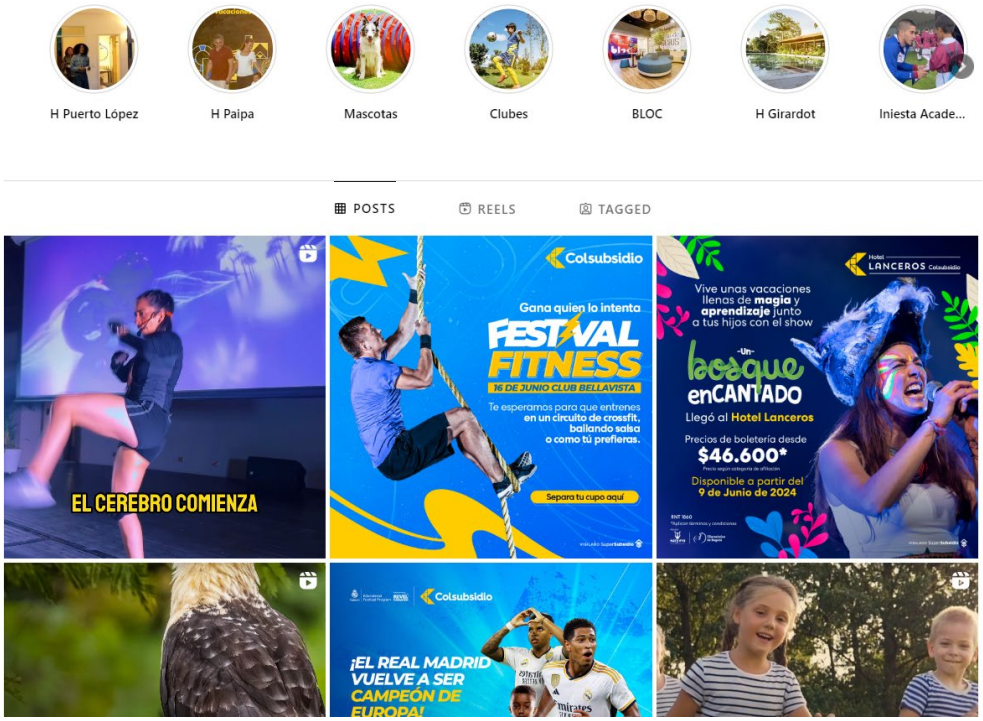
Nota. Tomado de “Colsubsidio” por Facebook, s.f. (https://www.facebook.com/Colsubsidio)

En Facebook, Colsubsidio tiene 212 mil seguidores lo que lo hace una comunidad con un número considerable de personas que están expuestas a las comunicaciones de la caja de compensación. Como benchmark, es prudente mencionar que Compensar (principal competidor) tiene 234 mil seguidores.

Algo que vale la pena resaltar, es que su engagement no es muy alto. En promedio, revisando los últimos 20 posts, se cuenta con alrededor de 15 “me gusta” por post y 1-2 comentarios. Lo que hace que porcentualmente, teniendo como base los 212 mil seguidores, su engagement sea del 0.0%.

Figura 38
Pagina Instagram Recreación y Turismo Colsubsidio





Nota. Tomado de “rytcolsubsidio” por Instagram, s.f. (https://www.instagram.com/rytcolsubsidio/)

El perfil en Instagram de Colsubsidio es específico para Recreación y turismo. Como hallazgo, quizás es relevante mencionar que Colsubsidio (entre perfiles oficiales y no oficiales) tiene algo más de 10 perfiles en esta red social, lo que puede hacer que la comunicación sea atomizada y no centralizada.

En este perfil, Colsubsidio RyT cuenta con 44 mil seguidores y se encuentra muy por debajo de su principal competidor Compensar con 120 mil seguidores (Compensarinfo) pero muy bien con respecto a los 18 mil seguidores de “TurismoCompensar”.

Figura 39
Pagina X Colsubsidio



Nota. Tomado de "Colsubsidio" por X, s.f. (https://x.com/Colsubsidio_Ofi)

En su perfil de la red social "X", Colsubsidio cuenta con casi 26 mil seguidores, lo que está lejos de los 54 mil seguidores de su competidor Compensar.

El propósito principal de esta red social, a diferencia de otras, es que la comunidad interactúe con el contenido y genere opiniones por medio de conversaciones reales con marcas. En este caso, el engagement para Colsubsidio también es del 0.0%.

- Correos electrónicos.

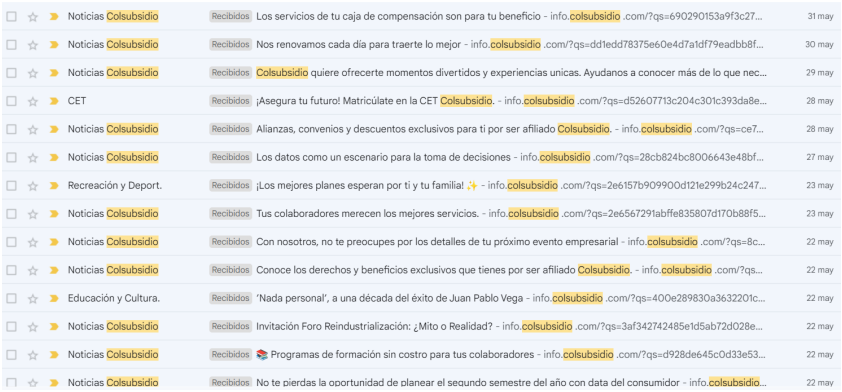
Figura 40
Correos electrónicos Colsubsidio



Nota. (Colsubsidio, Comunicación personal, s.f.)

Figura 41

Frecuencia Correos electrónicos Colsubsidio

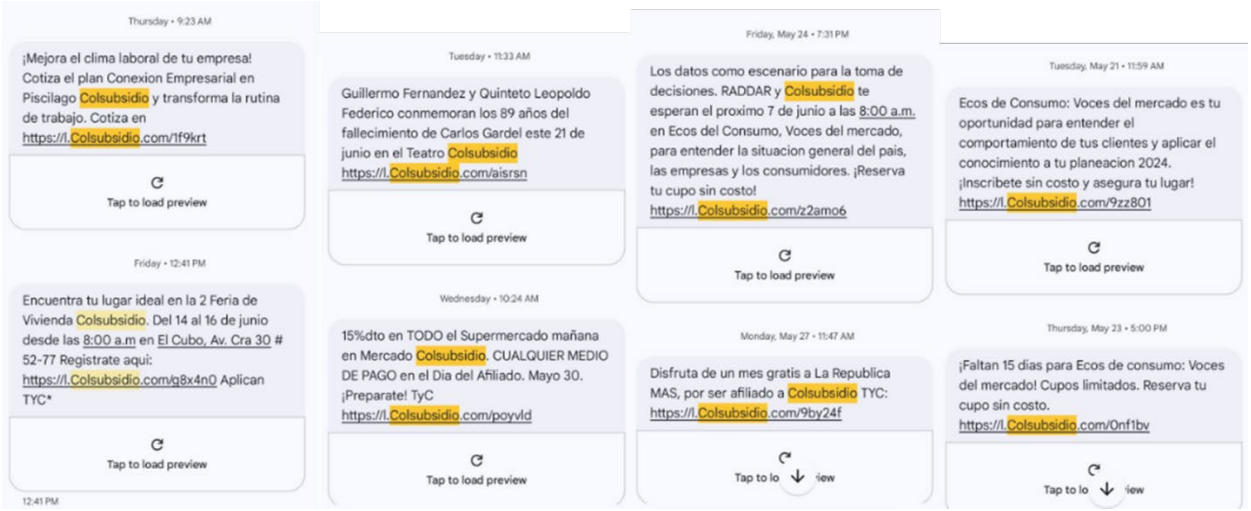


Nota. (Colsubsidio, Comunicación personal, s.f.)

Valdrá la pena revisar la frecuencia de correos enviados de parte de Colsubsidio (en ocasiones más de 5 en un día) para no agobiar a los asociados, según Godin (2007) saturar a los usuarios con mensajes no solicitados puede erosionar la confianza y reducir significativamente el impacto del marketing digital. Por otro lado, el contenido de los correos por más que es de altísima calidad, puede requerir un “call to action” o “punchline” más directo que lleve al lector a hacer click. Esto también es reforzado por Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), donde se menciona exceder los cinco mensajes por semana puede provocar un aumento en la tasa de cancelación de suscripciones y afectar la reputación del remitente.

- Mensajes de texto.

Figura 42
Mensajes de texto Colsubsidio



Nota. (Colsubsidio, Comunicación personal, s.f.)

Sugerencias en puntos clave de comunicación

Como parte del proyecto, se realizan unas sugerencias basadas en brechas previamente identificadas.

- Masificación: como se vio en la encuesta, un porcentaje de afiliados aún no conoce o no está familiarizado con el portafolio de servicios de Colsubsidio. Por este motivo, se sugiere explorar la opción de medios masivos que permitan generar un Awareness de la

marca y sus servicios. Medios como Televisión, radio e impresos pueden ser muy útiles. El primero a nivel nacional y los dos últimos a nivel local en Bogotá.

- Canales subutilizados: Como se vio en los resultados de las encuestas, el correo y las redes sociales pueden tener una oportunidad de explotar su utilización. En términos del correo evaluar frecuencias y contenido del mensaje y en redes sociales evaluar la pauta y el engagement.
- Claridad y relevancia del contenido: Evaluar si la información proporcionada por los mensajes de whatsapp, mensajes de texto, y correo personal es clara, relevante y fácil de entender para todos los grupos de afiliados.
- Frecuencia y actualización: Analizar si la información se proporciona con la frecuencia adecuada y si está actualizada.

Propuesta Solución

Se iniciará con una descripción de la propuesta solución aclarando su fundamentación y a qué responde.

Brechas identificadas y estrategias generales

Tras el análisis situacional, se identificaron las siguientes brechas:

1. Falta de comunicación efectiva del portafolio de servicios a los afiliados.
2. Limitada visibilidad digital en medios propios y pagos.
3. Ausencia de segmentación clara de públicos objetivo.
4. Desarticulación entre canales internos de promoción y comunicación.

Para cerrar estas brechas, se plantean tres estrategias generales:

- Estrategia 1: Ruta para promover la comunicación digital y física del portafolio de recreación y turismo.
- Estrategia 2: Ruta para la activación experiencial y física del portafolio.
- Estrategia 3: Modelo de interacción continua con el afiliado

Cada una de ellas incluye un modelo de ejecución concreto, que Colsubsidio puede implementar con su capacidad instalada y el apoyo de proveedores externos si se requiere. A continuación, el detalle.

Estrategia 1: Ruta para promover la comunicación digital y física del portafolio de recreación y turismo

Objetivo: Implementar una ruta integral de comunicación con enfoque multicanal, basada en segmentos y hábitos de consumo de medios, que facilite el conocimiento, recordación y acción frente al portafolio.

Componentes de la Ruta:

Tabla 8
Etapas estrategia 1

ETAPA	ACCIÓN	CANAL	OBJETIVO
1. SEGMENTACIÓN	Encuesta digital y análisis de CRM	Web, email, WhatsApp	Clasificar perfiles según intereses y necesidades
2. MENSAJE ADAPTADO	Diseño de contenido específico (soft/hard)	Mail, SMS, redes, físicos	Aumentar la relevancia del mensaje
3. ENTREGA DEL MENSAJE	Activación por canal óptimo	FB, IG, TV, radio, mailing	Maximizar alcance y engagement
4. MEDICIÓN	Implementación de KPIs por canal	CRM, dashboards, reportes	Evaluar y ajustar en tiempo real

Nota. Elaboración propia

Recursos necesarios:

- Plataforma de automatización de marketing
- CRM actualizado y activo
- Agencia de contenidos o equipo de diseño in-house
- Aliados de medios para radio y TV
- Equipo de analítica

Indicadores:

- Open rate > 25% (mailing)
- CTR > 8% (digital)
- Aumento de visitas a micrositio de portafolio (+30%)
- Incremento en reservas vs. línea base (+15%)

Presupuesto estimado:

- Desarrollo y diseño contenidos: $30M
- Encuesta y análisis: $10M
- Activación en medios (2 meses): $120M
- Total estimado: $160 millones COP

Cronograma:

Tabla 9
Cronograma estrategia 1

MES	ACTIVIDAD
1	Encuesta + diseño contenidos
2	Activación mailing + RRSS
3	Activación medios tradicionales
4	Medición y ajuste táctico

Nota. Elaboración propia

Estrategia 2: Ruta para la activación experiencial y física del portafolio

Objetivo: Acercar el portafolio de servicios a los afiliados mediante experiencias presenciales en puntos clave, conectadas con la narrativa digital.

Componentes:

1. Activaciones itinerantes en empresas afiliadas
    - “Mini feria Colsubsidio” con stands informativos, muestras de servicios turísticos, cupones.
2. Puntos físicos informativos en sedes Colsubsidio
    - Instalación de tótems, pantallas interactivas y asesores de portafolio en sedes recreativas.
3. Promoción cruzada entre servicios
    - Ej.: reserva hotelera con beneficios en educación o salud.

Recursos necesarios:

- Equipo de activaciones/eventos
- Producción de material POP, displays, cupones
- Coordinación con empresas afiliadas
- Aliado para ejecución logística

Indicadores:

- Número de afiliados impactados físicamente (>10.000)
- % de redención de cupones entregados (>15%)
- Encuesta de satisfacción post evento (>80%)

Presupuesto estimado:

- Activaciones físicas (4): $60M
- POP y material: $15M
- Producción digital (pantallas, tótems): $25M
- Total estimado: $100 millones COP

Cronograma:

Tabla 10
Cronograma estrategia 2

MES	ACTIVIDAD
1	Planeación y diseño activaciones
2	Producción materiales y pilotos
3	Ejecución en empresas y sedes
4	Medición y retroalimentación

Nota. Elaboración propia

Estrategia 3: Modelo de interacción continua con el afiliado

Objetivo: Establecer un modelo sostenible de comunicación constante, ágil y personalizada entre Colsubsidio y sus afiliados.

Componentes:

1. Modelo “Conéctate con tu portafolio”
    - Emails y mensajes mensuales personalizados con ofertas, novedades y contenido por perfil
2. Boletín digital dinámico
    - Envío bimensual con opciones interactivas según intereses
3. Plataforma de fidelización e incentivos
    - Puntos, descuentos, beneficios por explorar o usar servicios

Recursos necesarios:

- Integración entre CRM y plataforma de envíos
- Redactor de contenido
- Coordinación con unidades de negocio
- Herramienta de fidelización (externa o desarrollada)

Indicadores:

- Tasa de apertura mensual sostenida (>30%)
- Uso de beneficios ofrecidos (>20% de quienes reciben)
- Retención de usuarios activos (>70% de los que interactúan)

Presupuesto estimado:

- Plataforma de fidelización: $40M
- Desarrollo boletín y contenidos: $20M
- Implementación e integración CRM: $20M
- Total estimado: $80 millones COP

Cronograma:

Tabla 11
Cronograma estrategia 3

MES	ACTIVIDAD
1	Diseño boletín y modelo de fidelización
2	Pruebas piloto de contenido e incentivos
3	Lanzamiento oficial con base CRM
4	Medición, expansión, ajustes

Nota. Elaboración propia

Estas tres estrategias articuladas responden a las brechas detectadas en la comunicación actual, permiten cumplir los objetivos específicos del proyecto, y plantean un camino claro para que Colsubsidio modernice y personalice la forma como informa, inspira y moviliza a sus afiliados en torno al portafolio de recreación y turismo. La propuesta está diseñada para ser implementable en cuatro meses, escalable a otras unidades de negocio, y ajustable con base en métricas de impacto.

La inversión total propuesta tiene como objetivo aumentar significativamente el nivel de conocimiento del portafolio de recreación y turismo de Colsubsidio y su uso por parte de los afiliados, con un impacto estimado en el incremento del engagement digital, la satisfacción de los usuarios y el posicionamiento institucional. Se proyecta que, con la ejecución completa, los beneficios sociales (mayor aprovechamiento de los subsidios y servicios) y estratégicos (fortalecimiento de la relación con afiliados y empleadores) superen el costo inicial en un horizonte de 12 a 18 meses.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El presente proyecto de consultoría permitió identificar con claridad la necesidad de mejorar la estrategia de comunicación de Colsubsidio frente a su portafolio de servicios, en especial en la línea de recreación, turismo y hotelería. A través de una metodología mixta basada en encuestas, entrevistas y análisis documental, se evidenció una brecha significativa entre la oferta institucional y el nivel de conocimiento que los afiliados tienen de los servicios disponibles.

Uno de los principales hallazgos es que, aunque los afiliados reconocen parcialmente los servicios de recreación y turismo, existen oportunidades de mejora en cuanto a la claridad del mensaje, la pertinencia del canal utilizado y la adecuación del contenido. Se observa, por ejemplo, una alta dependencia de canales como el “voz a voz” y redes sociales, los cuales, si bien son efectivos en algunos contextos, no son los canales preferidos por los usuarios para recibir este tipo de información.

El análisis también evidenció la existencia de una segmentación básica por parte de la organización, pero con un alcance limitado en la personalización del mensaje y su frecuencia. La falta de reconocimiento de algunos servicios, sumada a la percepción de sobrecarga comunicativa por parte de ciertos usuarios, demuestra que se requiere una estrategia más estructurada, centrada en las preferencias y necesidades reales de los afiliados.

En conclusión, el proyecto no solo logró responder a la pregunta orientadora “¿cómo divulgar el portafolio de servicios de la caja a los diferentes segmentos de afiliados alineando la oferta, el mensaje y el canal según sus necesidades reales?”, sino que permitió desarrollar una propuesta sólida que puede implementarse de manera progresiva y replicarse en otras unidades de negocio de Colsubsidio. Se sientan así las bases para una transformación significativa en la forma en que la organización se comunica con su población afiliada. Los

hallazgos de este proyecto no solo evidencian la necesidad de optimizar la divulgación del portafolio de recreación y turismo, sino que también tienen implicaciones estratégicas para toda la organización. La heterogeneidad de los afiliados, el bajo nivel de conocimiento sobre ciertos servicios y la preferencia por canales digitales, detectados en el diagnóstico, muestran la urgencia de fortalecer un enfoque organizacional integral en comunicación y marketing. Esto implica consolidar un modelo de gestión basado en datos que permita segmentar y personalizar mensajes en todas las líneas de negocio, fomentar la innovación en la interacción con los afiliados y desarrollar capacidades internas para mantener estrategias multicanal efectivas. De esta forma, Colsubsidio no solo podrá mejorar el posicionamiento de su portafolio recreativo, sino también fortalecer su propuesta de valor global como caja de compensación, incrementando la satisfacción y el sentido de pertenencia de sus diferentes grupos de interés.

Recomendaciones

Implementar un plan de comunicación segmentado: Basado en los hallazgos del diagnóstico, se recomienda estructurar campañas específicas según grupos demográficos y niveles de conocimiento sobre los servicios. Este enfoque permitirá adaptar tanto el lenguaje como los canales de difusión a cada público objetivo.

Potenciar el uso de canales preferidos por los afiliados: Se deben priorizar los canales que los usuarios manifestaron como más deseables: correo electrónico (personal y corporativo) y redes sociales, sin descuidar medios alternativos como la mensajería instantánea y plataformas internas de comunicación.

Diseñar contenido relevante y claro: El mensaje debe enfocarse en beneficios concretos, utilizar un lenguaje sencillo y evitar tecnicismos institucionales que puedan generar confusión. Los contenidos más valorados son los relacionados con promociones, precios y planes vacacionales.

Reducir la carga informativa y mejorar la frecuencia: Es clave encontrar un equilibrio en la cantidad y periodicidad de las comunicaciones. El exceso de mensajes puede diluir la efectividad de la información y generar rechazo. Se sugiere establecer una calendarización de envíos y medir su impacto.

Mejorar la medición del impacto comunicacional: Fortalecer el uso de plataformas de análisis (como Qualtrics) para monitorear continuamente la recepción y comprensión de los mensajes, así como implementar mecanismos de retroalimentación con los afiliados que permitan realizar ajustes rápidos y efectivos.

Capacitar al personal en comunicación centrada en el usuario: Asegurar que todos los colaboradores que participen en procesos de atención o divulgación comprendan el enfoque de personalización, claridad y orientación al servicio, fortaleciendo así la experiencia del afiliado.

Extender la estrategia a otras unidades de negocio: Una vez validada y ajustada la propuesta en el área de recreación y turismo, se recomienda escalarla progresivamente a otras áreas del portafolio de servicios de Colsubsidio, manteniendo siempre una lógica de adaptación por segmento.

Contratar una agencia creativa con el brief de personalización de mensajes: es importante resaltar que la propuesta de divulgación responde en gran parte al dónde y cómo. Sin embargo, se sugiere que personas distintas al equipo de mercadeo de Colsubsidio, sean las encargadas de generar la creatividad en los mensajes para los afiliados dependiendo del canal y segmentación mencionada.

Referencias

Acosta Argote, C. (2024, abril 30). Colsubsidio entregó más de $1,5 billones en subsidios y llegó 96.000 empresas afiliadas. Diario La República. https://www.larepublica.co/empresas/colsubsidio-entrego-mas-de-1-5-billones-en-subsidios-y-llego-96-000-empresas-afiliadas-3851354

Asprilla, T. (2023, septiembre 15). Supersalud ordena intervención forzosa de Famisanar EPS. CONSULTORSALUD. https://consultorsalud.com/supersalud-intervencion-forzosa-famisanar-eps

Cambio. (2024a, enero 26). Cajas de compensación familiar: 70 años de trabajo por el cierre de brechas sociales y la formalidad del país. Cambiocolombia.com. https://cambiocolombia.com/contenido-especial/cajas-de-compensacion-familiar-70-anos-de-trabajo-por-el-cierre-de-brechas

Cambio. (2024b, enero 26). “Las cajas de compensación son el mecanismo más eficiente de redistribución de riqueza”: Asocajas. Cambiocolombia.com. https://cambiocolombia.com/contenido-especial/las-cajas-de-compensacion-son-el-mecanismo-mas-eficiente-de-redistribucion-de

Cambio. (2024c, abril 3). Este es el camino que ha construido Colsubsidio para garantizar la diversidad, equidad e inclusión. Cambiocolombia.com. https://cambiocolombia.com/contenido-especial/este-es-el-camino-que-ha-construido-colsubsidio-para-garantizar-la-diversidad

Cárdenas, S. S. (2022, 3 agosto). ¿Cómo se informan los colombianos entre medios de comunicación y redes? Diario la República. https://www.larepublica.co/empresas/como-se-informan-los-colombianos-entre-medios-de-comunicacion-y-redes-sociales-3413759

Castro Salamanca, V. (2024, 12 de Marzo). Cinco hoteles de Colsubsidio en el ranking de los mejores 20 de la región. Portafolio.co. https://www.portafolio.co/mas-contenido/cinco-hoteles-de-colsubsidio-en-el-ranking-de-los-mejores-20-de-la-region-600391

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing (7th ed.). Pearson Education.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice. Pearson Education.

Christensen, C. (2013). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press.

Colsubsidio. (s.f.). ¿Quiénes somos?. https://www.colsubsidio.com/quienes-somos

Colsubsidio. (s.f.). Descubre nuestros hoteles. https://www.hotelescolsubsidio.com/hotel

Colsubsidio. (s.f.). Explorar por edad / Explorar por sede. diversioncolsubsidio.com

Colsubsidio. (2016). Informe de Gestión y Sostenibilidad 2016. https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/colsubsidio-Informe-de-gestion-y-sostenibilidad-2016.pdf

Colsubsidio. (2023). Colsubsidio, la caja más innovadora del país. https://www.colsubsidio.com/noticias/colsubsidio-la-caja-mas-innovadora-pais

Colsubsidio. (2023). Informe de gestión y sostenibilidad 2023. https://cms.colsubsidio.com/sites/default/files/Documentos/colsubsidio/informe-de-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2023.pdf?_gl=1*1ue34eq*_gcl_au*Njc0OTEzOTI0LjE3NDk0ODQ4MTc.*_ga*MTczOTY3ODc5OC4xNzQ5NDg0ODE5*_ga_1CVTSKX86K*czE3NDk3NzUyMDMkbzMkZzEkdDE3NDk3NzU0MTkkajIxJGwwJGg4MzM4OTI0ODE.

Colsubsidio. (2022). Informe de gestión y sostenibilidad 2022. https://cms.colsubsidio.com/sites/default/files/Documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-

2022.pdf?_gl=1*1ue34eq*_gcl_au*Njc0OTEzOTI0LjE3NDk0ODQ4MTc.*_ga*MTczOTY3ODc5OC4xNzQ5NDg0ODE5*_ga_1CVTSKX86K*czE3NDk3NzUyMDMkbzMkZzEkdDE3NDk3NzU0MTkkajIxJGwwJGg4MzM4OTI0ODE.

Colsubsidio. (s.f.). Perfil organizacional. https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil

Compensar. (2023). Informe de gestion y sostenibilidad 2023. https://corporativo.compensar.com/Documents/corporativos/Informe-de-gestion-2023.pdf

Dhir, S. (2018). Flexible Strategies in VUCA Markets. Springer

Edelman, D. (2010). Branding in the digital age: You're spending your money in all the wrong places. Harvard Business Review

El Tiempo. (2023) Lo que hace Colsubsidio para estar entre las empresas más innovadoras. https://www.eltiempo.com/mas-contenido/lo-que-hace-colsubsidio-para-estar-entre-las-empresas-mas-innovadoras-799974

Facebook. (s.f.) Colsubsidio. https://www.facebook.com/Colsubsidio

Forbes, Colombia. (6 de Octubre de 2023). Los CIO del año 2023 | Juan Carlos Velandia, de Colsubsidio https://forbes.co/2023/10/06/tecnologia/los-cio-del-ano-2023-juan-carlos-velandia-de-colsubsidio

Forbes Colombia. (8 de Marzo de 2024).Las apuestas de Colsubsidio en materia de sostenibilidad.https://forbes.co/2024/03/08/sostenibilidad/las-apuestas-de-colsubsidio-en-materia-de-sostenibilidad

Gobernación de Cundinamarca. (19 de Septiembre de 2023). Tres estudiantes de Cota representarán al país en Olimpiada Mundial de Robótica https://www.cundinamarca.gov.co/dependencias/seceducacion/noticias/tres+estudiantes+de+cota+representaran+al+pais+en+olimpiada+mundial+de+robotica

Godin, S. (2003). Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers. Simon & Schuster.

Godin, S. (2007). Permission marketing: Turning strangers into friends and friends into customers. Simon & Schuster.

Godin, S. (2019). Esto es marketing (3ª edición). Planeta Colombiana.

Grönroos, C. (2015). Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic (4th ed.). Wiley.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill Education.

Iger, B. (2019). The ride of a lifetime. Lessons learned from 15 years as ceo of the walt Disney company. Random House.

Instagram. (s.f.). rytcolsubsidio. https://www.instagram.com/rytcolsubsidio/

Kapferer, J. N. (2012). The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. Kogan Page Publishers.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.

Kotler, P. (2016). Dirección De Marketing (15.a ed.). Pearson Educación. https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2018) Marketing 4.0. Primera edición. LID.

La Republica. (2023). Colsubsidio y Compensar lideran el mercado de las cajas de compensación en el país. https://www.larepublica.co/empresas/colsubsidio-y-compensar-lideran-el-mercado-de-las-cajas-de-compensacion-en-el-pais-3560581#:~:text=Colsubsidio%20y%20Compensar%20lideran%20el,de%20compensaci%C3%B3n%20en%20el%20pa%C3%ADs

La República. (2023, junio 27). Las empresas sin políticas y planes de diversidad e inclusión tienen un futuro nulo. https://www.larepublica.co/especiales/las-1-000-empresas-mas-

grandes-de-2022/las-empresas-sin-politicas-y-planes-de-diversidad-e-inclusion-tienen-un-futuro-nulo-3645784

La República. (2024, 7 de mayo). Colsubsidio, Compensar y Comfama representan casi la mitad de los afiliados a cajas. https://www.larepublica.co/empresas/colsubsidio-compensar-y-comfama-representan-casi-la-mitad-de-los-afiliados-a-cajas-3855476

Lauterborn, B. (1990). New marketing litany: Four P's passé; C-words take over. Advertising Age

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). Services Marketing: People, Technology, Strategy (8th ed.). Pearson.

Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds.). (2016). Managing in a VUCA world. Springer.

McCarthy, E. J. (1960). Basic Marketing: A managerial approach. Irwin.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019, 4 de Septiembre) Colombia mejora siete posiciones en el índice de competitividad de viajes y turismo del Foro Económico Mundial. https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/colombia-mejora-indice-del-foro-economico-mundial

Morales, C. (2024, febrero 3). Supersubsidio fijó valor de la cuota monetaria para 2024: fechas, montos, requisitos y cómo postular. AS Colombia. https://colombia.as.com/actualidad/supersubsidio-fijo-valor-de-la-cuota-monetaria-para-2024-fechas-montos-requisitos-y-como-postular-n/

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage. Harvard Business Press

Portafolio. (2024, 2 de mayo). Colsubsidio otorgó $1,5 billones en subsidios en 2023. https://www.portafolio.co/negocios/empresas/colsubsidio-entrego-en-subsidios-mas-de-1-5-billones-de-pesos-en-2023-604030

Porter, M. E. (2008). On Competition. Harvard Business Review Press.

Rico Barrera, S. M. (2022, junio 28). Cajas de compensación: ajustan distribución de recursos. CONSULTORSALUD. https://consultorsalud.com/ajustes-cajas-de-compensacion-esqu-solidar/

Ries, A., Trout, J., (1999) Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. Segunda edición. McGraw Hill.

Ries, A., Trout, J., (2006) Marketing Warfare. 20th anniversary edition. McGraw Hill.

Scott, D. M. (2020). The new rules of marketing and PR: How to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly. Wiley.

Semana. (2023, diciembre 16). Colsubsidio: más allá de los números, el compromiso social de una corporación. Revista Semana. https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/colsubsidio-mas-alla-de-los-numeros-el-compromiso-social-de-una-corporacion/202300/

Sierra, L. H. (2023, diciembre 21). El gran reto económico para 2024. Diario La República. https://www.larepublica.co/especiales/perspectivas-economicas-2024/el-gran-reto-economico-para-2024-3769273

Suárez, E. (2023, abril 10). Tipos de investigación y su clasificación. Experto Universitario. https://expertouniversitario.es/blog/tipos-de-investigacion

Superintendencia del Subsidio Familiar. (2024). Funciones y servicios de las Cajas de Compensación Familiar. https://www.ssf.gov.co/cajas-de-compensaci%C3%B3n-familiar2

The Walt Disney Company (2024). The Walt Disney Company news. Annual Report 2024. https://thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-reports-fourth-quarter-and-full-year-earnings-for-fiscal-2023/

Vargas, M. (2024, febrero 23). El turismo empresarial favorece el desarrollo económico del país. El Tiempo. https://www.eltiempo.com/mas-contenido/el-turismo-empresarial-favorece-el-desarrollo-economico-del-pais-857851

Vargas, N. (2023, marzo 6). Colsubsidio y Compensar lideran el mercado de las cajas de compensación en el país. Diario La República. https://www.larepublica.co/empresas/colsubsidio-y-compensar-lideran-el-mercado-de-las-cajas-de-compensacion-en-el-pais-3560581

Villamil, M. (2024, marzo 6). Superintendente de Subsidio Familiar será investigado por presuntamente ejercer tras su suspensión del cargo. Infobae. https://www.infobae.com/colombia/2024/03/06/superintendente-de-subsidio-familiar-sera-investigado-por-presuntamente-ejercer-tras-su-suspension-del-cargo/

X. (s.f.). Colsubsidio. https://x.com/Colsubsidio_Ofi

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Anexos

Listado de anexos

Anexo 1 Encuesta sobre el Conocimiento del Portafolio de Servicios de Colsubsidio en Colombia.....104

Anexo 2 Guía de Entrevista sobre Divulgación del Portafolio de Servicios de Colsubsidio a los Asociados 111

Anexo 3 Validación instrumento de medición – V de Aiken 114

Anexo 4 Propuesta.....115

Anexo 1
Encuesta sobre el Conocimiento del Portafolio de Servicios de Colsubsidio en Colombia

Estimado/a Asociado/a,

Mi nombre es Alejandro Carvajal, estudiante de Maestría en Administración de empresas de la Universidad EAN en Bogotá. Me encuentro realizando una consultoría para la organización Colsubsidio y para ello le agradecería dedicar unos minutos de su tiempo para responder la siguiente encuesta.

Su opinión es muy valiosa para nosotros. El objetivo de esta encuesta es evaluar su conocimiento sobre el portafolio de servicios que ofrece Colsubsidio en Colombia. Por favor, responda las siguientes preguntas con honestidad y precisión.

1. Demográficos

1.1. ¿Cuál es su identidad de género?

Femenino

Masculino

Transgenero

No binario

Otro

Prefiero no decirlo

1.2. ¿Cuál es su edad?

21-30 años

31-40 años

41-50 años

51-60 años

61-70 años

Otro

1.3. ¿En qué ciudad vive?
Bogotá

Medellín

Cali

Barranquilla

Otra

1.4. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?
Bachillerato

Universitario

Master

Doctorado

Otro

Prefiero no decirlo

2. Información General:
2.1. ¿A qué caja de compensación está afiliado actualmente?
Colsubsidio

Cafam

Compensar

Comfama

Comfandi

Comfenalco

No sé

No estoy afiliado/a a ninguna caja de compensación

Otra

3. Conocimiento General:

3.1. ¿Está familiarizado/a con los servicios que ofrece Colsubsidio en Colombia?

Sí, estoy muy familiarizado/a.

Sí, estoy algo familiarizado/a.

No, no estoy familiarizado/a en absoluto.

4. Conocimiento Específico:

Por favor, indique su grado de conocimiento sobre los siguientes servicios específicos que ofrece Colsubsidio en Colombia, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "No tengo conocimiento" y 5 significa "Tengo un amplio conocimiento":

4.1. Subsidios económicos en dinero:

1

2

3

4

5

4.2. Servicios de salud:

1

2

3

4

5

4.3. Atención integral a la primera infancia:

1

2

3

4

5

4.4. Promoción del empleo y protección de los cesantes:

1

2

3

4

5

4.5. Recreación, turismo y hotelería

1

2

3

4

5

4.6. Educación y formación

1

2

3

4

5

4.7. Droguerías y Supermercados

1

2

3

4

5

4.8. Otros servicios que ofrece Colsubsidio (por favor, especifique si los conoce):

(Campo abierto)

5. Hotelería recreación y turismo

5.1. ¿Está familiarizado/a con los servicios que ofrece Colsubsidio en Colombia respecto a hotelería, recreación y turismo?

Sí, estoy muy familiarizado/a.

Sí, estoy algo familiarizado/a.

No, no estoy familiarizado/a en absoluto.

5.2. ¿Por qué medio se entera de los servicios que ofrece Colsubsidio respecto a hotelería, recreación y turismo?

Correo corporativo

Correo personal

Radio

TV

Redes Sociales

Voz a voz (referencia de amigos o familiares)

Sesiones informativas de Colsubsidio en mi empresa

Otro (especifique)

No tengo conocimiento de los servicios de hotelería recreación y turismo

5.3. ¿Por qué medio le gustaría recibir información de los servicios que ofrece Colsubsidio respecto a hotelería, recreación y turismo?

Correo corporativo

Correo personal

Radio

TV

Redes Sociales

Voz a voz (referencia de amigos o familiares)

Sesiones informativas de Colsubsidio en mi empresa

Otro (especifique)

No me gustaría recibir información los servicios de hotelería recreación y turismo

5.4. ¿Qué contenido le gustaría recibir sobre los servicios que ofrece Colsubsidio respecto a hotelería, recreación y turismo?

Precios de hoteles

Descuentos

Nuevas aperturas

Programas de recreación

Planes de vacaciones

Otro (especifique)

No me gustaría recibir información

6. Retroalimentación Adicional:

¿Hay algún comentario adicional que desee agregar sobre su experiencia con los servicios de Colsubsidio en Colombia?

[Campo abierto para comentarios]

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2

Guía de Entrevista sobre Divulgación del Portafolio de Servicios de Colsubsidio a los Asociados

Información General:

1. Introducción:

Estimado/a líder de organización Colsubsidio,

Mi nombre es Alejandro Carvajal, estudiante de Maestría en Administración de empresas de la Universidad EAN en Bogotá. Me encuentro realizando una consultoría para la organización donde usted trabaja y para ello le agradecería dedicar unos minutos de su tiempo para realizarle una entrevista.

2. Presentación del Tema:

Su opinión es muy valiosa para nosotros. El objetivo de esta entrevista es indagar sobre los planes de divulgación del portafolio de servicios que ofrece Colsubsidio en Colombia. Por favor, siéntase cómodo compartiendo la información que considere pertinente.

Contexto de Colsubsidio:

3. Conocimiento General:

¿Podría describir brevemente la misión y visión de Colsubsidio?

¿Cuál es el propósito principal de Colsubsidio en relación con sus asociados?

Divulgación del Portafolio de Servicios:

4. Antecedentes:

¿Cómo ha sido la divulgación del portafolio de servicios de Colsubsidio a los asociados en el pasado?

¿Qué estrategias o canales de comunicación se han utilizado anteriormente para informar a los asociados sobre los servicios disponibles?

5. Planes Actuales:

¿Cuáles son los planes actuales de Colsubsidio para divulgar su portafolio de servicios a los asociados?

¿Qué enfoque estratégico se está utilizando para garantizar que los asociados estén informados sobre todos los servicios disponibles?

6. Canales de Comunicación:

¿Qué canales de comunicación se están utilizando o se planean utilizar para llegar a los asociados y divulgar los servicios de Colsubsidio?

¿Se están utilizando plataformas digitales, eventos presenciales, materiales impresos u otros medios para comunicarse con los asociados?

7. Personalización de la Información:

¿Se están tomando medidas para personalizar la información sobre los servicios de acuerdo con las necesidades específicas de los asociados?

¿Cómo se están adaptando los mensajes para asegurar que sean relevantes y comprensibles para diferentes grupos de asociados?

8. Evaluación y Retroalimentación:

¿Cómo se evalúa la efectividad de las estrategias de divulgación del portafolio de servicios?

¿Qué mecanismos existen para recopilar retroalimentación de los asociados sobre la información proporcionada?

Conclusión:

9. Agradecimiento y Cierre:

Muchas gracias por su tiempo y sus respuestas en esta conversación. Los resultados de esta entrevista al igual que los de la consultoría para la cual se está implementando, estarán a su entera disposición una vez finalizado el proyecto. Le agradezco por su tiempo.

Anexo 3

Validación instrumento de medición – V de Aiken

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Afiliados Informados:

Propuesta de divulgación de portafolio de servicios de recreación y turismo Colsubsidio a los diferentes segmentos de afiliados alineando la oferta, el mensaje y el canal según sus necesidades reales

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.
Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.
Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

VARIABLE	**1**	**Conocimiento de portafolio de Servicios**	**EVALUADOR1**	**EVALUADOR2**	**EVALUADOR3**	**EVALUADOR4**	**EVALUADOR5**	**V DE AIKEN**
Pregunta		2.1.¿Está familiarizado/a con los servicios que ofrece Colsubsidio en Colombia?	1.0	1.0	1.0	1.0	0.7	**0.93**
VARIABLE	**2**	**Conocimiento Subsidios económicos en dinero**	**EVALUADOR1**	**EVALUADOR2**	**EVALUADOR3**	**EVALUADOR4**	**EVALUADOR5**	**V DE AIKEN**
Pregunta		Por favor, indique su grado de conocimiento sobre los siguientes servicios específicos que ofrece Colsubsidio en Colombia, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "No tengo conocimiento" y 5 significa "Tengo un amplio conocimiento": Subsidios Económicos	1.0	1.0	1.0	0.7	0.7	**0.87**
VARIABLE	**3**	**Conocimiento Servicios de salud**	**EVALUADOR1**	**EVALUADOR2**	**EVALUADOR3**	**EVALUADOR4**	**EVALUADOR5**	**V DE AIKEN**
Pregunta		Por favor, indique su grado de conocimiento sobre los siguientes servicios específicos que ofrece Colsubsidio en Colombia, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "No tengo conocimiento" y 5 significa "Tengo un amplio conocimiento": Servicios de Salud	1.0	1.0	1.0	0.7	0.7	**0.87**
VARIABLE	**4**	**Conocimiento Atención integral a la primera infancia**	**EVALUADOR1**	**EVALUADOR2**	**EVALUADOR3**	**EVALUADOR4**	**EVALUADOR5**	**V DE AIKEN**
Pregunta		Por favor, indique su grado de conocimiento sobre los siguientes servicios específicos que ofrece Colsubsidio en Colombia, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "No tengo conocimiento" y 5 significa "Tengo un amplio conocimiento": Atención a primera infancia	1.0	0.3	1.0	0.7	0.7	**0.73**
VARIABLE	**5**	**Conocimiento Jornada escolar complementaria**	**EVALUADOR1**	**EVALUADOR2**	**EVALUADOR3**	**EVALUADOR4**	**EVALUADOR5**	**V DE AIKEN**
Pregunta		Por favor, indique su grado de conocimiento sobre los siguientes servicios específicos que ofrece Colsubsidio en Colombia, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "No tengo conocimiento" y 5 significa "Tengo un amplio conocimiento": Jornada escolar complementaria	0.7	0.7	1.0	0.7	0.3	**0.67**
VARIABLE	**6**	**Conocimiento Promoción del empleo y protección de los cesantes**	**EVALUADOR1**	**EVALUADOR2**	**EVALUADOR3**	**EVALUADOR4**	**EVALUADOR5**	**V DE AIKEN**
Pregunta		Por favor, indique su grado de conocimiento sobre los siguientes servicios específicos que ofrece Colsubsidio en Colombia, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "No tengo conocimiento" y 5 significa "Tengo un amplio conocimiento": Promoción del empleo y protección de los cesantes	0.7	0.3	0.0	0.7	0.3	**0.40**
VARIABLE	**7**	**Conocimiento Recreación, turismo y hotelería**	**EVALUADOR1**	**EVALUADOR2**	**EVALUADOR3**	**EVALUADOR4**	**EVALUADOR5**	**V DE AIKEN**
Pregunta		Por favor, indique su grado de conocimiento sobre los siguientes servicios específicos que ofrece Colsubsidio en Colombia, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "No tengo conocimiento" y 5 significa "Tengo un amplio conocimiento": Hotelería recreación y turismo	1.0	1.0	1.0	1.0	0.7	**0.93**
VARIABLE	**8**	**Conocimiento Educación y formación**	**EVALUADOR1**	**EVALUADOR2**	**EVALUADOR3**	**EVALUADOR4**	**EVALUADOR5**	**V DE AIKEN**
Pregunta		Por favor, indique su grado de conocimiento sobre los siguientes servicios específicos que ofrece Colsubsidio en Colombia, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "No tengo conocimiento" y 5 significa "Tengo un amplio conocimiento": Educación y formación	0.3	0.3	0.7	0.7	0.3	**0.47**
VARIABLE	**9**	**Conocimiento Droguerías y Supermercados**	**EVALUADOR1**	**EVALUADOR2**	**EVALUADOR3**	**EVALUADOR4**	**EVALUADOR5**	**V DE AIKEN**
Pregunta		Por favor, indique su grado de conocimiento sobre los siguientes servicios específicos que ofrece Colsubsidio en Colombia, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "No tengo conocimiento" y 5 significa "Tengo un amplio conocimiento": Droguerías y supermercados	0.7	1.0	1.0	1.0	1.0	**0.93**
VARIABLE	**10**	**Conocimiento de servicios de Hotelería recreación y turismo**	**EVALUADOR1**	**EVALUADOR2**	**EVALUADOR3**	**EVALUADOR4**	**EVALUADOR5**	**V DE AIKEN**
Pregunta		4.1.¿Está familiarizado/a con los servicios que ofrece Colsubsidio en Colombia respecto a hotelería, recreación y turismo?	1.0	1.0	1.0	0.7	1.0	**0.93**
VARIABLE	**11**	**Medios por los cuales se recibe información de Hotelería recreación y turismo**	**EVALUADOR1**	**EVALUADOR2**	**EVALUADOR3**	**EVALUADOR4**	**EVALUADOR5**	**V DE AIKEN**
Pregunta		4.2.¿Por qué medio se entera de los servicios que ofrece Colsubsidio respecto a hotelería, recreación y turismo?	0.7	1.0	1.0	1.0	1.0	**0.93**
VARIABLE	**12**	**Medios por los cuales los asociados les gustaría recibir información de Hotelería recreación y turismo**	**EVALUADOR1**	**EVALUADOR2**	**EVALUADOR3**	**EVALUADOR4**	**EVALUADOR5**	**V DE AIKEN**
Pregunta		¿Por qué medio le gustaría recibir información de los servicios que ofrece Colsubsidio respecto a hotelería, recreación y turismo?	0.7	1.0	1.0	1.0	1.0	**0.93**
VARIABLE	**13**	**Contenido relevante Hotelería recreación y turismo**	**EVALUADOR1**	**EVALUADOR2**	**EVALUADOR3**	**EVALUADOR4**	**EVALUADOR5**	**V DE AIKEN**
Pregunta		4.4.¿Qué contenido le gustaría recibir sobre los servicios que ofrece Colsubsidio respecto a hotelería, recreación y turismo?	1.0	1.0	0.7	1.0	1.0	**0.93**

Anexo 4
Propuesta

Consultoria%20Colsubsidio%20ACJ.pptx

