



**PLAN DE CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y  
HERRAMIENTAS DE DIVULGACIÓN DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA  
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COLSUBSIDIO, ENFOCADO EN LA  
MAXIMIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL AFILIADO QUE ACCEDE A  
SERVICIOS DE HOTELERÍA Y TURISMO**

Juanita González Acosta

María Patricia Hernández Vanegas

Ximena Orduz Gaona

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

18/02/2025

**PLAN DE CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS  
DE DIVULGACIÓN DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA CAJA DE  
COMPENSACIÓN FAMILIAR COLSUBSIDIO, ENFOCADO EN LA MAXIMIZACIÓN DE  
LA EXPERIENCIA DEL AFILIADO QUE ACCEDE A SERVICIOS DE HOTELERÍA Y  
TURISMO**

Juanita González Acosta

María Patricia Hernández Vanegas

Ximena Orduz Gaona

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

**Magister en Gerencia de Proyectos**

Director (a):

Andrés Felipe Guarnizo Saavedra

Modalidad:

**Consultoría Profesional**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

18/02/2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A mi esposo, por su amor incondicional, su paciencia infinita y su apoyo constante. Gracias por creer en mí, este logro es tan tuyo como mío. A mi mamá y abuelita Betty, quienes me inspiran y alientan con su amor inquebrantable

Juanita González Acosta

A mi mami por su amor, esfuerzo y tiempo. A mi papá por su apoyo. A mi hermana quien desde el cielo me cuida e inspira.

María Patricia Hernández

A mis padres, por enseñarme el valor del esfuerzo, y a mi hermano, por su apoyo incondicional y compañía constante.

Ximena Orduz Gaona

## Resumen

El presente plan de consultoría se enfoca en el diseño e implementación de estrategias y herramientas innovadoras para la divulgación del portafolio de servicios de Colsubsidio, específicamente dirigidas a los afiliados que acceden a los servicios de hotelería y turismo. La temática aborda la necesidad de mejorar la visibilidad de los servicios disponibles, fomentar la fidelización de los usuarios y maximizar su experiencia a través de herramientas personalizadas y centradas en el cliente.

Como antecedente principal, se identificaron desafíos en la divulgación efectiva del portafolio y en la interacción digital con los afiliados, lo que limita la adopción de servicios adicionales. El trabajo se plantea con el propósito de optimizar las estrategias de divulgación y mejorar la percepción del afiliado, apoyándose en herramientas como el Customer Journey Map, el Mapa de Empatía, un plan de capacitación especializado y mejoras en la aplicación móvil de Colsubsidio.

La metodología adoptada incluye un enfoque mixto que combina análisis cualitativos, diseño de herramientas estratégicas y propuestas de capacitación, todo alineado con las necesidades de los afiliados. Entre los principales resultados esperados destacan el fortalecimiento de la experiencia del usuario, la fidelización y la mayor adopción de servicios complementarios. Se concluye que la integración de estas estrategias permitirá no solo mejorar la interacción con los afiliados, sino también consolidar a Colsubsidio como un referente en la prestación de servicios de bienestar.

**Palabras clave:** Divulgación de servicios, Customer Journey Map, Mapa de Empatía, fidelización de afiliados, experiencia del usuario, portafolio de servicios, hotelería y turismo.

### **Abstract**

This consultancy plan focuses on designing and implementing innovative strategies and tools for the promotion of Colsubsidio's service portfolio, targeting affiliates who use hospitality and tourism services. The study addresses the need to enhance service visibility, foster user loyalty, and maximize their experience through customized, client-centered tools.

The main challenge identified lies in the limited visibility of the service portfolio and the digital interaction with affiliates, restricting the adoption of additional services. The primary goal is to optimize communication strategies and improve affiliates' perceptions by introducing methodologies such as the Customer Journey Map, the Empathy Map, a specialized training plan, and enhancements to Colsubsidio's mobile application.

The methodology follows a mixed approach, integrating qualitative analyses, the design of strategic tools, and tailored training proposals, all aligned with affiliate needs. Expected outcomes include improved user experiences, increased loyalty, and broader adoption of complementary services. The integration of these strategies aims to enhance interactions with affiliates while positioning Colsubsidio as a leader in providing comprehensive wellness services.

**Keywords:** Service promotion, Customer Journey Map, Empathy Map, affiliate loyalty, user experience, service portfolio, hospitality and tourism.

## Contenido

Introducción.....	13
Objetivos.....	16
<i>Objetivo general</i> .....	16
<i>Objetivos específicos</i> .....	16
Justificación.....	17
Marco Institucional .....	20
Marco Contextual y Conceptual.....	24
<i>Gestión Organizacional y portafolio de Servicios</i> .....	24
<i>Comunicación</i> .....	27
<i>Experiencia al cliente</i> .....	32
Diseño Metodológico de la Consultoría.....	37
<i>Tipo de Investigación</i> .....	37
<i>Análisis Interno</i> .....	40
Población, muestra y ficha técnica.....	42
Identificación de variables.....	43
Definición y validación instrumento.....	45
<i>Definición del instrumento</i> .....	48
Diagnóstico Organizacional.....	51
<i>Análisis Externo</i> .....	51
Pestel .....	52
Cinco Fuerzas de Porter.....	57

PLAN DE CONSULTORIA PARA LA CAJA DE  
COMPENSACIÓN FAMILIAR COLSUBSIDIO

9

<i>Análisis Cualitativo de la información</i> .....	64
<i>Procesamiento estadístico de datos</i> .....	66
<i>Análisis de los resultados</i> .....	75
Resultados de la Solución .....	78
<i>Mapa de Viaje del Afiliado que accede a servicios de hotelería y turismo de Colsubsidio</i> .....	78
<i>Mapa de Empatía de usuario que accede a servicios de hotelería y turismo de Colsubsidio</i> .....	83
<i>Módulo de Capacitación a personal de Colsubsidio</i> .....	87
Temario Detallado para la Capacitación en Atención al Cliente .....	95
<i>Mejoramiento de la APP Colsubsidio</i> .....	99
<i>Módulo Inteligente de Recomendación y Seguimiento de Servicios con IA</i> .....	106
Presupuesto Estimado .....	120
Costo - beneficio .....	129
Conclusiones y Recomendaciones .....	132
Referencias.....	135
Anexos.....	142

### Lista de Figuras

Figura 1 Esquema- Organigrama Colsubsidio .....	21
Figura 2 Esquema lineal de Shannon y Weaver .....	29
Figura 3 Triángulo de Servicio .....	34
Figura 4 Matriz Experiencial.....	35
Figura 5 Mapa de decisiones instrumento de investigación .....	50
Figura 6 Ramificación de respuestas cualitativas .....	65
Figura 7 Encuestados afiliados activos por CCF .....	67
Figura 8 Servicios accedidos por los encuestados .....	68
Figura 9 Grado de familiarización (conocimiento) con los servicios ofrecidos por la CCF Colsubsidio .....	69
Figura 10 Distribución Satisfacción afiliados Colsubsidio desde afiliación y último año .....	70
Figura 11 Distribución Satisfacción afiliados Colsubsidio desde afiliación y último año .....	71
Figura 12 Net Promoter Score – CCF Colsubsidio .....	72

Figura 13 Porcentaje de Afiliados que Recibieron Seguimiento Tras Utilizar un Servicio del Portafolio .....	72
Figura 14 Distribución de canales de atención consultados por los afiliados CCF Colsubsidio .....	73
Figura 15 Nivel de satisfacción sobre accesibilidad y rapidez en la comunicación con CCF Colsubsidio .....	74
Figura 16 Representación de Mapa de Viaje del Afiliado que accede a servicios de hotelería y turismo de la CCF Colsubsidio (Journey Map) .....	80
Figura 17 Esquema Mapa de Empatía – Hotelería y turismo .....	86
Figura 18 Inicio de Sesión Interfaz Colsubsidio.....	88
Figura 19 Ejemplificación de plataforma educativa Colsubsidio .....	89
Figura 20 Ejemplificación de introducción del curso de capacitación.....	90
Figura 21 Ejemplificación de Video de Capacitación .....	91
Figura 22 Ejemplificación del Módulo de Capacitación- Conclusiones por capítulo .....	92
Figura 23 Ejemplificación del Módulo de Capacitación- Prueba Final.....	93
Figura 24 Temario capacitaciones .....	94

PLAN DE CONSULTORIA PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COLSUBSIDIO	12
Figura 25 Comentarios de usuarios sobre la aplicación Colsubsidio .....	100
Figura 26 Situación actual aplicativo Colsubsidio .....	101
Figura 27 Ejemplificación mejoramiento aplicación con inclusión de portafolio de servicios.....	102
Figura 28 Ejemplificación mejoramiento aplicación portafolio de servicios con droguerías .....	103
Figura 29 Ejemplificación mejoramiento aplicación portafolio de servicios con crédito y seguros.....	104
Figura 30 Ejemplificación de cupo de descuento .....	105
Figura 31 Flujo funcionamiento e interacción con el módulo .....	107
Figura 32 Visualización conceptual del Chatbot .....	113
Figura 33 Distribución del presupuesto – Plan de Consultoría.....	126

### Lista de Tablas

Tabla 1 Número de afiliados y porcentaje de uso de servicios turísticos Cajas de Compensación familiar – Bogotá y Cundinamarca.....	22
Tabla 2 Evolución en la definición del concepto de Servicio .....	26
Tabla 3 Tipo de Investigación y sustento teórico .....	38
Tabla 4 Preguntas Análisis Interno- Líderes Colsubsidio .....	41
Tabla 5 Ficha técnica del instrumento.....	43
Tabla 6 Resultados validación instrumento aplicado a afiliados Colsubsidio .....	48
Tabla 7 Resumen Pestel .....	56
Tabla 8 Cinco Fuerzas de Porter – Competidores Sector Hotelería y Turismo.....	58
Tabla 9 Cinco Fuerzas de Porter Competidores Potenciales Sector Hotelería y Turismo .....	59
Tabla 10 Cinco Fuerzas de Porter Poder Negociador de Clientes Hotelería y Turismo .....	61
Tabla 11 Cinco Fuerzas de Porter Poder Negociador de Proveedores Hotelería y Turismo .....	63

Tabla 12 Cinco Fuerzas de Porter Poder Productos Sustitutos Hotelería y Turismo .....	63
Tabla 13 Total de encuestados .....	66
Tabla 14 Análisis FODA.....	75
Tabla 15 Plan de Desarrollo e Implementación de la Consultoría – Customer Journey.....	115
Tabla 16 Plan de Desarrollo e Implementación de la Consultoría – Mapa de Empatía .....	116
Tabla 17 Plan de Desarrollo e Implementación de la Consultoría – Modulo de Capacitación a personal de Colsubsidio.....	117
Tabla 18 Plan de Desarrollo e Implementación de la Consultoría – Mejoras Aplicación Móvil Colsubsidio .....	118
Tabla 19 Plan de Desarrollo e Implementación de la Consultoría – Módulo Inteligente de Recomendación y Seguimiento Servicios con IA.....	119
Tabla 20 Propuesta, Actividades, Recursos y Costos – Soluciones Propuestas....	122
Tabla 21 Resumen de Costos .....	127
Tabla 22 Detalle Costo - Beneficio .....	129

## Introducción

En el contexto de las organizaciones modernas, la gestión eficiente de proyectos y la experiencia del cliente se han consolidado como pilares fundamentales para alcanzar ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, el presente proyecto se enmarca en el campo de investigación de *Emprendimiento y Gerencia*, perteneciendo al grupo de *Dirección y Gestión de Proyectos*, y en concordancia con la línea de investigación en *Gestión de proyectos, estrategia y competitividad*.

La consultoría planteada tiene como objetivo mejorar la divulgación del portafolio de servicios de la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio, optimizando la experiencia de sus afiliados mediante la alineación estratégica de sus canales de comunicación, el mensaje y la oferta de servicios disponibles. En particular, se hace un enfoque especial en los afiliados que acceden a los servicios de hotelería y turismo, explorando su experiencia como punto de partida para divulgar otros servicios del portafolio. En 2023, se registraron 285.463 huéspedes en los hoteles de Colsubsidio y 22.413 participantes en eventos. Estas cifras subrayan el uso intensivo de las instalaciones, sugiriendo un alto interés por estos servicios. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en la divulgación para maximizar la participación en otros servicios del portafolio (Colsubsidio, 2023, p.128).

Para marzo de 2024, Colsubsidio evidenció dificultades para alcanzar un mayor impacto en la difusión de su amplio portafolio, debido a la complejidad que implica la diversidad de perfiles y segmentos de afiliados que atiende. Según Bottía Calderón (2024), la contactabilidad con roles clave dentro de las empresas afiliadas no supera el 58%, lo que refleja una brecha en la efectividad de las campañas de comunicación. La literatura sugiere que las experiencias en diferentes canales pueden influir entre sí, y que

la satisfacción con la gestión multicanal desempeña un papel crítico en la retención y la lealtad del cliente (Verhoef et al., 2009).

Además, los usuarios de servicios turísticos y de hotelería presentan comportamientos de consumo particulares que requieren estrategias de personalización más precisas. Este segmento valora experiencias integradas y coherentes, lo que subraya la importancia de optimizar los mensajes y las plataformas utilizadas para aumentar su participación en otros servicios. La literatura destaca que la satisfacción del cliente juega un papel fundamental en la construcción de confianza, la cual es clave para mantener relaciones sostenibles a largo plazo y reducir la posibilidad de abandono. Al establecer esta sinergia entre satisfacción y confianza, se fortalece la fidelización y la disposición del cliente para continuar accediendo a servicios adicionales del portafolio (Žvirelienė & Bučiūnienė, 2008, p. 276).

Según Bottía Calderón (2024), la experiencia del afiliado de Colsubsidio se estructura en cuatro fases principales: descubrir, adquirir, usar y mantener los servicios. Dentro de estas fases, se han identificado puntos críticos, especialmente en el proceso de incorporación de nuevos usuarios y en la promoción de servicios a través de canales digitales. Estos desafíos resaltan la necesidad de desarrollar una estrategia integral que alinee la oferta, el mensaje y los canales de comunicación, con el fin de mejorar la experiencia del cliente y maximizar la participación en los servicios disponibles.

El presente plan de consultoría busca responder a la pregunta de investigación: *¿Cómo divulgar el portafolio de servicios de la caja de compensación Colsubsidio a los diferentes afiliados alineando la oferta, el mensaje y el canal según sus necesidades reales?* La propuesta considera el comportamiento y la experiencia de los usuarios que acceden a servicios turísticos, como un segmento clave para generar sinergias con otros programas. Esta estrategia tiene como objetivo no solo mejorar los indicadores de

satisfacción y adopción, sino también optimizar los recursos operativos, fomentando sinergias entre los servicios de hotelería y turismo y el resto de la oferta.

Este documento se organiza en varias secciones clave, comenzando con una introducción que presenta los objetivos y la pregunta de investigación. Luego se desarrollan los objetivos general y específicos, seguidos de una justificación que destaca la relevancia del estudio para Colsubsidio. El marco institucional detalla la misión, visión, estructura y posición de la caja en el mercado. A continuación, el marco contextual y conceptual ofrece una revisión bibliográfica que explican conceptos clave sobre la experiencia del cliente. El diseño metodológico incluye el diagnóstico organizacional, procesamiento de datos y análisis de resultados para identificar oportunidades de mejora. Posteriormente, se exponen los resultados de la solución con propuestas estratégicas y finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones para implementar las soluciones planteadas.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar estrategias y herramientas basadas en un análisis de la experiencia de los afiliados que acceden a los servicios de hotelería y turismo ofrecidos por Colsubsidio, para optimizar la divulgación del portafolio de servicios y maximizar la experiencia del afiliado.

### **Objetivos específicos**

- Identificar el alcance del portafolio de servicios de Colsubsidio, con énfasis en los servicios más demandados por los afiliados y los canales de comunicación más utilizados para su divulgación.
- Analizar la experiencia de los afiliados que acceden a los servicios de hotelería y turismo, evaluando aspectos como satisfacción, percepción de calidad y facilidad de uso, para identificar oportunidades de mejora.
- Diseñar recomendaciones para mejorar la divulgación del portafolio de servicios de Colsubsidio, con un enfoque en los afiliados que utilizan servicios de hotelería y turismo, con el propósito de incrementar su conocimiento y fomentar su participación en otros servicios disponibles.

### **Justificación**

El presente plan de consultoría se justifica por la necesidad de optimizar la divulgación del portafolio de servicios de la caja de compensación Colsubsidio, alineando la oferta, el mensaje y los canales de comunicación con las necesidades reales de los afiliados. En el contexto actual, las tendencias económicas del sector servicios reflejan un incremento en la demanda de experiencias turísticas personalizadas y una creciente competencia entre empresas que ofrecen beneficios integrales a sus clientes. Esta situación obliga a las organizaciones, como las cajas de compensación familiar, a fortalecer sus estrategias de comunicación y fidelización, especialmente entre aquellos afiliados que ya participan en programas específicos, como los servicios de hotelería y turismo. Aprovechar este segmento clave permite generar sinergias entre servicios y maximizar el impacto del portafolio completo.

Desde el punto de vista empresarial, el proyecto busca identificar aspectos clave y oportunidades de mejora que permitan no solo mejorar los niveles de conocimiento de los servicios del portafolio y la satisfacción de los afiliados, sino también optimizar los recursos operativos, minimizando esfuerzos redundantes en la promoción y aumentando la adopción de servicios poco utilizados. La evolución de los procesos organizacionales hacia modelos más centrados en la experiencia del usuario también sustenta esta investigación, pues permite desarrollar estrategias más eficientes que aprovechen los canales digitales, las aplicaciones móviles y los sistemas de incentivos como vehículos de divulgación.

De acuerdo con el *Informe de Gestión y Sostenibilidad 2023*, si bien la satisfacción general de los afiliados es alta (87 puntos), el índice de recomendación o Net Promoter Score (NPS) se mantiene en 62%, mientras que el 14% de los usuarios considera que acceder a los servicios requiere demasiado esfuerzo (Colsubsidio, 2023c, p. 57). Este hallazgo refuerza la necesidad de diseñar estrategias más accesibles que reduzcan las

barreras en la divulgación y promoción del portafolio. Asimismo, en el Informe de Gestión y Sostenibilidad 2022, se identificó una disminución significativa en el Customer Effort Score (CES), pasando del 38% en 2021 al 18% en 2022, lo que refleja avances en digitalización y simplificación de procesos. Sin embargo, aún persisten retos en la percepción de accesibilidad a la información y a los servicios ofrecidos (Colsubsidio, 2022, p. 58).

De acuerdo con el Informe de Gestión y Sostenibilidad 2021, Colsubsidio implementó mediciones transaccionales de satisfacción para capturar la voz del cliente en tiempo real. Sin embargo, se identificó que la recomendación de los servicios (NPS) había disminuido del 69% en 2019 al 60% en el 2021, debido a un aumento en los usuarios neutros, lo que sugiere la necesidad de reforzar la estrategia de comunicación y divulgación del portafolio. Esta situación respalda la pertinencia de un plan estructurado para fortalecer la conexión con los afiliados, asegurando que la percepción del servicio evolucione favorablemente y refuerce la recomendación activa de los beneficios de la caja de compensación (Colsubsidio, 2021, p. 47).

Desde un enfoque teórico, el proyecto aporta al conocimiento sobre la gestión de portafolios de servicios en organizaciones del sector social y empresarial, proporcionando un marco conceptual que puede orientar estrategias en cajas de compensación con contextos similares. Además, facilita el análisis de la interacción entre los componentes de la experiencia del usuario y la estrategia de divulgación del portafolio de servicios. El análisis detallado de esta relación permitirá identificar buenas prácticas y recomendaciones para mejorar la comunicación entre la caja y sus afiliados, asegurando una alineación estratégica con los servicios de hotelería y turismo.

Desde un enfoque práctico, el proyecto se orienta a demostrar su viabilidad mediante un análisis detallado que permita a las gerencias de Innovación y Experiencia de Colsubsidio evaluar su implementación. Las agendas de los equipos internos facilitan la

realización de entrevistas clave para comprender la situación actual de la caja. Esta recolección de datos resulta especialmente relevante en el contexto del sector hotelero y turístico en Cundinamarca y Bogotá en 2024, en plena recuperación postpandemia y con un enfoque hacia la digitalización.

El presente proyecto se enmarca en el campo de investigación de *Emprendimiento y Gerencia*, perteneciendo al grupo de *Dirección y Gestión de Proyectos*, y en concordancia con la línea de investigación en *Gestión de proyectos, estrategia y competitividad*. El grupo de investigación conformado por expertos del ámbito académico y empresarial asegurará que las recomendaciones sean prácticas, contribuyendo a la innovación, mejora continua y desarrollo de capacidades que posicionen a Colsubsidio como un líder en el sector.

Al mejorar la visibilidad del portafolio de servicios, Colsubsidio puede esperar un aumento en la demanda de las líneas de servicio que actualmente no son reconocidas por sus afiliados, así como aumentos en la satisfacción del cliente, reduciendo los costos asociados con atención de quejas y reclamaciones, centrándose en la optimización de recursos y una mejora operativa que le permita cumplir su misión de cerrar brechas sociales y mejorar el bienestar de sus afiliados.

### **Marco Institucional**

La Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, fundada en 1957 en Bogotá bajo el liderazgo de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y 24 empresas, se ha consolidado como una de las principales cajas de compensación en Colombia. Su propósito inicial fue gestionar subsidios familiares destinados a mejorar los ingresos de los trabajadores con bajos recursos. Sin embargo, a lo largo de su evolución, ha diversificado significativamente su portafolio de servicios, abarcando áreas como educación, salud, turismo, recreación, vivienda, crédito y cultura, adaptándose a las demandas cambiantes de sus afiliados.

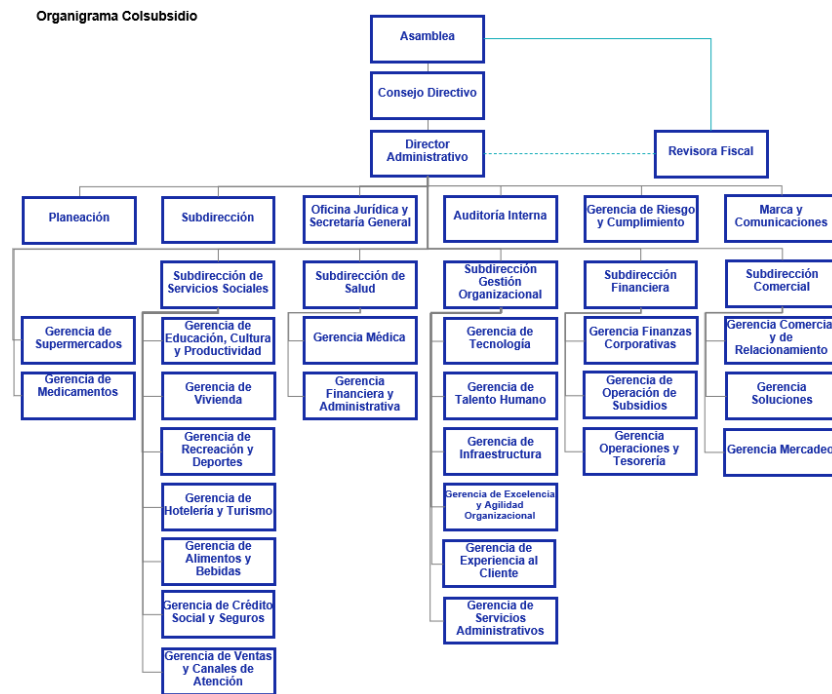
El crecimiento de Colsubsidio ha sido constante y estratégico. En la década de 1960, con la implementación del Decreto 3151, expandió sus servicios más allá del subsidio económico, integrando actividades recreativas y culturales. Posteriormente, con la ley 100 de 1993 se amplió el papel de las Cajas para que formaran parte del nuevo sistema integral de protección y seguridad social permitiendo tener participación en el sistema de pensiones y salud. Así mismo en la década de los 90's se inició la colaboración con el gobierno en la atención de la niñez, la jornada escolar complementaria, crédito social, se obtuvo participación de la nueva EPS Famisanar y se convirtió en accionistas de Protección SA. (Sanabria Pulido & Guzmán Botero, 2021)

Colsubsidio tiene como misión "generar oportunidades para el cierre de brechas sociales", una premisa que orienta sus acciones hacia la equidad y el bienestar de sus afiliados. Su visión, "ser la empresa social de los colombianos" (Colsubsidio, 2024b), refleja su ambición de liderazgo en el ámbito de servicios sociales. Alineada con estos principios, la organización se rige por valores como integridad, innovación, sostenibilidad, compromiso social y respeto, los cuales son fundamentales para mantener una operación ética y eficiente.

La estructura organizacional de Colsubsidio incluye varias unidades funcionales que se coordinan bajo la supervisión de una gerencia general. Las áreas clave incluyen salud, educación, recreación y deportes, vivienda y crédito, cada una encargada de la gestión eficiente de los servicios correspondientes. Esta estructura permite la integración de esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y la mejora continua de la experiencia de los afiliados (Colsubsidio, 2023a)

**Figura 1**

*Esquema- Organigrama Colsubsidio*



*Nota. Tomado de Código de Buen Gobierno, Ética y Transparencia Corporativa.*

Versión 8 (p.17) por Colsubsidio, 2023.

En términos de posicionamiento en el mercado, Colsubsidio es líder entre las cajas de compensación familiar del país, especialmente en la región de Bogotá y Cundinamarca, donde concentra la mayor parte de su operación. Según la Asociación Nacional de Cajas

de Compensación Familiar Asocajas (2024), la caja cuenta con 1.571.755 afiliados a noviembre de 2023, lo que representa el 39,32% del total de afiliados en la región. En esta área también operan otras cajas como Compensar, Cafam y Comfacundi. La Tabla 1 detalla los datos de afiliación y el porcentaje de uso de servicios turísticos reportados por (Supersubsidio, 2023)

**Tabla 1**  
*Número de afiliados y porcentaje de uso de servicios turísticos Cajas de Compensación familiar – Bogotá y Cundinamarca*

Cajas	Colsubsudio	Cafam	Compensar	Comfacundi	Total
No. Afiliados	1.571.755	883.221	1.512.907	37.833	4.005.716
% de uso servicio turístico asumiendo 1 uso por persona.	18,2%	58,6%	22,4%	58,4%	N/A

*Nota.* Tomado y adaptado del Reporte de trabajadores afiliados a cajas de compensación (Supersubsidio, 2023)

El sector en el que Colsubsudio opera es el de subsidio familiar y protección social, un sistema financiado a través de aportes parafiscales del 4% de la nómina empresarial. Las cajas de compensación tienen la responsabilidad de gestionar estos recursos de manera eficiente para proporcionar bienestar social, aunque operan como entidades privadas sin ánimo de lucro. En este contexto, Colsubsudio ha logrado diferenciarse por su oferta en turismo y recreación, liderando iniciativas estratégicas con complejos hoteleros como el Hotel Peñalisa y los Hoteles Paipa.

Juan Manuel Bottía Calderón (2024) en la Presentación Retos Colsubsudio: PAT Seminario Investigación. Colsubsudio con la Universidad EAN, indica que en la última década Colsubsudio se ha expandido llegando a ser la caja de compensación más grande

de Colombia, dentro de sus afiliados cuenta con cuatro grupos poblacionales de interés o segmentos a saber:

- Afiliados con bajos ingresos, correspondiente al 30% de sus afiliados.
- Afiliados de clase media, correspondiente al 50%
- Jóvenes, menores de 35 años, correspondiente al 19%
- Afiliados de clase alta, correspondiente al 1%.

Un amplio abanico de programas para el bienestar y el desarrollo de los afiliados está disponible para cubrir diversas necesidades a través de las unidades o servicios sociales de la caja de compensación, estos servicios incluyen: Afiliaciones y Subsidios, Educación, Cultura y Productividad, Recreación y Deportes, Hotelería y Turismo, Vivienda, Crédito y Seguros, Alimentos y Bebidas, Salud, Supermercados, Servicios Farmacéuticos y Droguerías.

### **Marco Contextual y Conceptual**

La divulgación efectiva del portafolio de servicios en organizaciones del sector social, como Colsubsidio, requiere una estrategia que conecte la oferta con las necesidades reales de los afiliados a través de mensajes claros y canales adecuados. Sin embargo, desafíos como la baja frecuencia de uso de ciertos servicios y la necesidad de sinergias entre ellos hacen indispensable un enfoque integral.

Las variables de investigación seleccionadas son esenciales para comprender e identificar las posibles estrategias para optimizar la divulgación del portafolio de servicios de Colsubsidio. Estas variables abarcan la gestión organizacional, gestión del portafolio de servicios, experiencia del usuario y comunicación. Su análisis permitirá identificar oportunidades de mejora para fortalecer la adopción de los servicios y maximizar su impacto. A continuación, se detallará cada una de ellas.

#### **Gestión Organizacional y portafolio de Servicios**

La gestión organizacional es fundamental para resolver la problemática planteada en esta consultoría, ya que facilita la coordinación entre las diferentes áreas de una organización, alineando los procesos internos con los objetivos estratégicos. Una gestión eficiente asegura que los recursos humanos, tecnológicos y financieros estén orientados hacia la divulgación efectiva del portafolio de servicios, permitiendo una mejor comunicación entre equipos y optimizando la implementación de estrategias de fidelización y atención al usuario.

El término de gestión organizacional ha evolucionado con la mejora continua de la eficiencia en las organizaciones, Frederick Winslow Taylor el autor que introduce el concepto a las compañías en el año 1919 con su libro *The Principles of Scientific Management* expone los principios fundamentales de la administración científica teniendo por objeto cambiar el método de trabajo en el que la administración científica sea quien

indique a su recurso humano el trabajo y las actividades específicas para la ejecución del mismo (Taylor, 1919).

Complementando lo anterior, (Swiderska et al., 2008, p. 4) señalan la gestión organizacional incentiva a los empleados a satisfacer necesidades de niveles superiores, como la autorrealización y la autoestima, lo que influye directamente en su motivación para asumir compromisos, esforzarse y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización. Esto sugiere que una gestión organizacional no solo busca resultados a corto plazo, sino también el crecimiento y bienestar de sus equipos, lo que fortalece la cultura y la efectividad organizacional a largo plazo.

La gestión organizacional se ha adaptado al accionar de las empresas en pro de “conseguir aumentar los resultados óptimos, considerando que estos se logran a través del desempeño y el conocimiento de las personas, en entornos altamente competitivos y circunstancias imprevisibles” (Demelza Rodríguez, 2017, p.32). Esto a su vez relacionado con el término expuesto por (Robbins & Coulter, 2010, p. 259) en donde indica que “la comunicación, la toma de decisiones y el manejo de conflictos, son procesos importantes para comprender a los grupos de trabajo debido a que influyen positiva o negativamente en el desempeño y satisfacción”

Una vez la organización gestiona las pautas para el desempeño óptimo de los empleados en sus actividades, se relaciona el concepto de servicio organizacional, siendo éste el “conjunto de acciones que un proveedor brinda a su clientela, con el fin de lograr que ese servicio que recibe signifique una diferenciación con el resto de las organizaciones que ofrecen servicios similares.” (García, 1997 cita a Montoya y Boyero, 2013, p.6). El aspecto diferenciador de cada empresa está según (Villada Alzate et al., 2021 cita a Baduy, Granada, Alarcón y Cardona, 2017, p.5) en:

“El paquete de beneficios al consumidor [el cual influye en la] percepción de la calidad e incluye el producto físico y sus dimensiones cualitativas; el apoyo antes

de la venta, como una facilidad en la colocación de pedidos; una entrega rápida, oportuna y precisa, y un apoyo postventa, como el servicio en el campo, garantías y apoyo técnico”.

Cada uno de los servicios a ofrecer por la organización le permite tener un factor diferenciador entre la competencia, construyendo así el portafolio de servicios el cual “es una pieza de comunicación en la que se incluye la información básica y necesaria de una organización para que sus públicos reales y potenciales conozcan lo que ésta les puede brindar.” (Biblioteca Nacional de Colombia, 2015, p.3)

El concepto de servicio según (Acevedo Navas et al., 2016, p.50) es definido principalmente como acciones, actuaciones y desempeños. Respecto a sus características explica que estos “tradicionalmente se han diferenciado de los bienes físicos en la disciplina mediante cuatro características fundamentales (Paradigma IHIC): Intangibilidad (no se pueden tocar), Heterogeneidad (variabilidad de comportamientos), Inseparabilidad (compra y consumo simultaneo) y Caducidad (no se pueden almacenar)”, sin embargo, a lo largo del tiempo se ha presentado una evolución en el concepto de servicio, la cual es presentada en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
*Evolución en la definición del concepto de Servicio*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Rathmell (1966)	Esfuerzo, acto, obra, desempeño.
Shostack (1977)	Son experiencias, son prestados, son participaciones.
Johns (1999)	Procesos compuestos por actividades donde se usan recursos para solucionar problemas.
Zeithaml y Bitner (2002)	Actos, procesos y desempeños.
Vargo y Lush (2004)	Aplicación de competencias para el beneficio de la otra parte de sí mismo o de las dos partes.

Autor	Definición
Lovelock y Writz (2007)	Acto o desempeño ofrecido por una parte a otra parte.
Fisk (2009)	Puede ser casi cualquiera de las actividades humanas.
Anderson, Ostrom y Bitner (2011) in Rosenbaum et al (2011)	El servicio está tan penetrado en la sociedad que este en gran término y estructura y crea el mundo social en que viven los consumidores.
Giraldo (2014)	Acciones y transformaciones que siempre están en desarrollo

*Nota.* Tomado de (Acevedo Navas et al., 2016, p. 22) Gerencia de Marketing.  
Universidad del Norte.

Así, la gestión organizacional y del portafolio no solo deben garantizar la eficiencia operativa interna, sino que también deben asegurar que la propuesta de valor sea comunicada de forma coherente y atractiva, incentivando la participación activa de los afiliados y fortaleciendo la relación a largo plazo con la caja.

### **Comunicación**

La comunicación ha sido un elemento clave en la reproducción social y en la evolución de la humanidad. Desde los inicios de la organización social ha sido parte integral el sistema de signos que rige las interacciones entre una misma especie.

En la década de los noventa, con el desarrollo tecnológico y el surgimiento de internet, se produjo un cambio radical en el ámbito de la comunicación, Manuel Castells en su libro *Comunicación y Poder* identificó el cambio de la comunicación en la era digital en el que paso de una comunicación unidireccional donde, el mensaje se enviaba de uno a muchos mediante periódicos, películas, radio y televisión a una comunicación interactiva, en tiempo real y con la posibilidad de comunicar todos a todos muy difícil de controlar, a este último lo llamo auto comunicación de masas, a partir de la siguiente definición:

Es comunicación de masas porque potencialmente puede llegar a una audiencia global, como cuando se cuelga un vídeo en YouTube, un blog con enlaces RSS a una serie de webs o un mensaje a una lista enorme de direcciones de correo electrónico. Al mismo tiempo, es auto comunicación porque uno mismo genera el mensaje, define los posibles receptores y selecciona los mensajes concretos o los contenidos de la web y de las redes de comunicación electrónica que quiere recuperar (Castells, 2009, p. 81)

Ahora bien, la complejidad de la comunicación está asociada en el análisis específico de la naturaleza de los receptores.

La fragmentación de los públicos, de las audiencias, ya se había iniciado en los años noventa con la multiplicación de canales de televisión y con las nuevas plataformas cable y satélite, pero la digitalización representa un cambio cualitativo en esta dirección. La comunicación de masas empieza a ser sustituida por lo que puede denominar personalización en masa, es decir, la posibilidad de facilitar la información personalizada a un número masivo de personas. (Moragas, 2005, p.7)

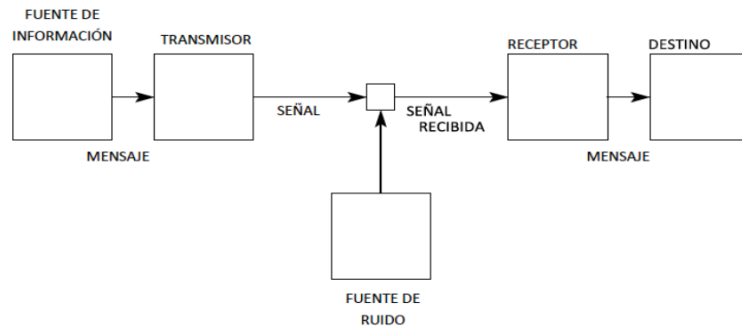
A partir de lo anterior, la forma de comunicar influye en cómo las personas interpretan la realidad, lo que afecta directamente las decisiones que toman y las acciones que realizan. La autora, Silvela complementa lo abordado de Manuel Castells y define la comunicación como “una herramienta de motivación de las decisiones ajenas, incluso una herramienta de poder. Las ideas y decisiones que no se comunican eficazmente, no se convierten en efectivas” (Silvela Díaz - Criado, 2019, p.17)

Así mismo (Cardona Duque & Victoria Satizabal, 2011, p.14) definen los canales de comunicación como “el conjunto de intermediarios que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible”

### **Otras Investigaciones**

Uno de los primeros y más influyentes modelos que describe la comunicación como un proceso de transmisión de información es el modelo lineal de Shannon y Weaver

**Figura 2**  
*Esquema lineal de Shannon y Weaver*



*Nota.* Esquema tomado de (Baecker, 2017, p.2)

Según (Baecker, 2017) Este modelo fue desarrollado en 1948 con la finalidad de explicar cómo se transmite la información entre dos puntos. Describía la comunicación como un proceso en el que un emisor envía un mensaje a un receptor a través de un canal que está sujeto a posibles interferencias o "ruidos" que pueden distorsionar el mensaje. La esencia del modelo radica en que un mensaje llegue al receptor lo más claro posible, minimizando esas interferencias.

Este enfoque matemático de la comunicación fue inicialmente diseñado para resolver problemas técnicos en las telecomunicaciones, sin embargo, se extendió más allá de este ámbito, aplicándose en múltiples disciplinas que estudian la comunicación humana.

Este modelo ha sido objeto de elogios como de críticas, debido a que se basa en los aspectos técnicos de la transmisión de señales, dejando de lado el significado del mensaje, generando debates en campos como las ciencias sociales y la teoría de sistemas. La crítica principal consiste en que este enfoque ingenieril no captura adecuadamente la riqueza y ambigüedad del proceso comunicativo humano.

En empresas donde el objetivo es comunicar un portafolio de servicios de manera eficiente a los afiliados, es importante analizar correctamente las expectativas de los interesados y garantizar que la información llegue a ellos de forma clara y en los canales adecuados. La omnicanalidad, apoyada por una adecuada gestión de las comunicaciones, permitirá una integración de canales digitales y físicos para garantizar que el mensaje llegue de manera personalizada y eficaz. Como señala la guía de Project Management Body of Knowledge PMBOK (Project Management Institute, 2017, p. 67), la gestión de las comunicaciones es un "proceso que permite un flujo de información eficaz y eficiente entre el equipo del proyecto y los interesados", facilitando la entrega clara de la propuesta de valor al mercado objetivo, asegurando que la información fluya a través de los canales apropiados, cubriendo de manera integral las necesidades de los afiliados, mejorando su experiencia y participación en los servicios ofrecidos.

En el contexto turístico y hotelero la comunicación emerge como un componente que desempeña un papel esencial en la interacción entre las personas, busca impactar en la decisión de compra y fortalecer la percepción del servicio ofrecido, de acuerdo con (Altamirano et al., 2020, p. 90) la comunicación para la promoción de servicios "es la herramienta que permite a la compañía, elaborar y entregar el mensaje de la propuesta de valor al mercado objetivo". Esto sugiere que el sector servicios demanda una estrategia de comunicación sólida en donde es importante tanto elaborar el mensaje, como garantizar su entrega al nicho de mercado, posiblemente por la naturaleza intangible de la actividad, lo cual aumenta el riesgo para el consumidor en su decisión de compra.

(Navarro Celis cita a Pintado y Sánchez 2020, p.81) enfatizan en "la necesidad de las organizaciones integrantes del sector [turístico], de asumir un rol comunicador, que genere conversaciones e información con quienes se relacionan; de captar necesidades de las audiencias y responder a ellas con acciones comunicativas de diversa índole". Lo

anterior implica que la comunicación no debe ser solamente unidireccional, en donde la empresa prestadora del servicio envíe el mensaje al público como publicidad, sino debe ser bidireccional, en donde el cliente pueda retroalimentar a la empresa, y así como fin comprender las necesidades de los clientes y ejecutar acciones.

Dentro de las principales estrategias para comunicar el mensaje al cliente se encuentra la comunicación de marketing, que según (Betancur et al., 2020, p. 22) son “formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios, entre las cuales se encuentran por ejemplo la publicidad y la promoción”. Lo anterior se refiere a la difusión pagada de mensajes a través de diversos medios y a las actividades como ventas, cupones, muestras gratuitas para estimular la venta de un servicio.

Otros medios o canales de comunicación están relacionados con el uso de tecnología de información, (Navarro Celis, 2020, p. 82) afirma que “[...] el uso de la tecnología [es] la clave para obtener ventajas competitivas que permitan, alcanzar el máximo de eficiencia”. El uso de tecnologías de información ha producido cambios en los canales de comunicación, entre los cuales se encuentra el intercambio de información por internet como páginas web, promoción digital, relaciones en red entre consumidores, análisis de datos (*big data*), correo electrónico entre otros.

En este contexto, emerge la omnicanalidad como una estrategia para integrar los diferentes canales de comunicación y ofrecer una experiencia unificada y coherente. Las compras omnicanal implican un uso en sinergia de múltiples canales en todas las etapas del contacto con el cliente (Shankar & Kushwaha, 2021). Por lo tanto, las empresas deben combinar los canales físicos y digitales para ofrecer una mejor experiencia de cliente.

### **Experiencia al cliente**

Cada vez que el cliente obtiene un servicio surge la calificación de éste a partir de la satisfacción generada que a su vez se asocia al término de nivel de cumplimiento (realización) expresado por el cliente tras el proceso de prestación del servicio. (Khadka & Maharjan, 2017) . Adicionalmente, (Acevedo Navas et al., 2016, p. 51) relaciona la satisfacción con “la experiencia del consumidor como algo que ocurre como resultado de encontrar, pasar por o vivir a través de las cosas, lo cual puede traer consigo valores emocionales, sensoriales, de comportamiento, cognitivos y relacionales que pueden sustituir los valores funcionales.”

Asimismo, el enfoque en la experiencia del cliente ha ganado protagonismo en la gestión de servicios, donde el éxito no solo depende de cumplir con las expectativas funcionales, sino de generar experiencias emocionales y memorables para los usuarios. (Joseph & Gilmore, 1998) afirman que una experiencia ocurre cuando una empresa utiliza intencionalmente los servicios como el escenario y los productos como accesorios para involucrar a los clientes de manera que se cree un evento memorable. Este enfoque permite que las empresas diferencien su oferta, especialmente en sectores donde la competencia es alta, como los servicios sociales y de bienestar.

Como expone, Navia “las empresas incrementan su base de clientes potenciales mediante la exposición de su portafolio de productos y/o servicios, utilizando técnicas de mercadeo que buscan convertir a desconocidos en clientes potenciales y luego de una serie de pasos en clientes fidelizados.” (Navia & Jurado, 2019, p. 2). Los conceptos expuestos por los autores son elementos clave en la creación de una experiencia positiva para el usuario.

Ahora bien, las estrategias de marketing orientadas a la satisfacción y fidelización del cliente son fundamentales para garantizar el crecimiento sostenido de una organización.

Los autores (Khadka & Maharjan, 2017 citan a Rosenberg & Czepiel 2017, p. 5) indican que "La lealtad y satisfacción del cliente son vitales para los negocios actuales por dos razones principales. Primero, los clientes son un recurso escaso; es mucho más fácil retener a un cliente antiguo que adquirir uno nuevo. Segundo, la lealtad y satisfacción del cliente tienen un efecto positivo en los ingresos de rentabilidad de la empresa". La fidelización no solo garantiza que los clientes regresen, sino que también promueve una relación a largo plazo que beneficia tanto a la organización como a los usuarios, al crear un vínculo de confianza y satisfacción mutua.

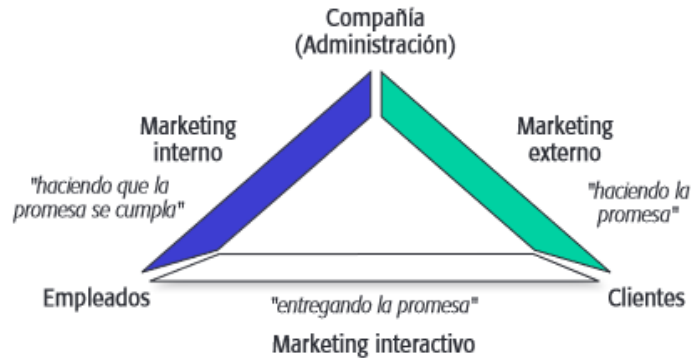
A medida que las empresas se esfuerzan por atraer y retener clientes, la atención se ha desplazado hacia la calidad de la experiencia que ofrecen, desde el primer contacto hasta la fidelización del cliente. Este enfoque evolutivo requiere entender las necesidades y expectativas del cliente en cada etapa del proceso. Según (Navia & Jurado, 2019, p.2) "Una de las metodologías más usadas para ampliar la base de clientes se denomina Metodología de *Inbound Marketing* la cual propone a las empresas los siguientes pasos para obtener un nuevo cliente: Atraer, convertir, cierre y fidelización."

(Acevedo Navas et al., 2016 cita a Berry, Carbone y Hacheckel, 2002, p. 50) exponen que "cada vez que los consumidores adquieren un bien y/o servicio de un proveedor siempre tendrán una experiencia, sea esta buena, mala o una experiencia indiferente". Lo anterior es reforzado por Ries, Al. quienes recogen en una de sus obras, el concepto de la *ley de la mente* en donde establecen que "es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta" (Ries et al., 1993, p. 13)

La experiencia y el concepto de servicio se ven enmarcados en la interacción de tres componentes principales, interacción que es descrita en el Triángulo de Servicio

Figura 3 que fue "hecha por primera vez por Grönroos (1990) y posteriormente revisada por Kotler (1994) y Brown y Bitner (2006)" (Acevedo Navas et al., 2016, p. 49).

**Figura 3**  
*Triángulo de Servicio*



Fuente: Brown y Bitner (2006).

*Nota.* Tomado de (Acevedo Navas et al., 2016, p. 49) Gerencia de Marketing. Universidad del Norte.

La conexión de estos tres componentes se relaciona mediante tres tipos de administración de marketing de servicio: marketing interno, marketing externo y marketing interactivo. Como lo explora (Acevedo Navas et al., 2016, p. 50) “el marketing interno hace que las promesas se cumplan; en el marketing externo se hacen promesas, y mediante el marketing interactivo se mantienen y entregan las promesas. (...) con este último es mediante el cual la organización demuestra su compromiso de servir a los clientes”.

Las experiencias de consumo propuestas por (Acevedo Navas et al., 2016 cita a Schmitt, 1999) resaltan la importancia no solo en el consumidor como un ser racional que busca características y beneficios de los productos, sino en el ser humano como un animal racional y emocional que se involucra en experiencias de consumo. Schmitt, 1999, para establecer su modelo de marketing experiencial, identifica 5 elementos a los que denomina Módulos Experienciales Estratégicos (SEM):

**Sensaciones:** Asociadas a los sentidos físicos.

**Sentimientos:** Nivel afectivo y emocional hacia la organización.

**Pensamientos:** Innovación y creatividad.

**Actuaciones:** Estilos de vida y comportamientos.

**Relaciones:** Comportamiento en comunidad.

Según (Acevedo Navas et al., 2016, p. 56) los “instrumentos tácticos o herramientas que permiten a las compañías experiencias positivas acordes con los Módulos Experienciales Estratégicos (SEM) son denominados “ExPros” o proveedores de experiencia (Schmitt, 1999)”. Estos instrumentos soportan a las organizaciones en su intención por crear experiencias más completas, en donde se incorporen sensaciones, sentimientos, pensamientos y actuaciones.

La Figura 4 muestra la relación planteada por Schmitt, entre los componentes clave del marketing experiencial:

**Figura 4**

*Matriz Experiencial*



*Nota.* Tomado de (Acevedo Navas et al., 2016, p. 57) Gerencia de Marketing. Universidad del Norte.

La experiencia del cliente se ha convertido en un diferenciador clave para las organizaciones, especialmente en el ámbito de la prestación de servicios. El involucramiento de los interesados promueve proactivamente la entrega de valor, que de acuerdo con el(PMBOK Guide), 2021, p. 32) el involucrar a los clientes en el diseño y la

prestación de los servicios, escuchar sus opiniones, monitorear tendencias y adaptar la oferta a sus necesidades son acciones clave para construir relaciones a largo plazo y generar lealtad.

De acuerdo con (Guidance on Project Management Lignes Directrices Sur Le Management de Projet (ISO 21500), 2012, p.18) “el propósito de gestionar a las partes interesadas es comprender y atender adecuadamente las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Este proceso incluye actividades como identificar las inquietudes de las partes interesadas y resolver problemas. La diplomacia y el tacto son esenciales al negociar con las partes interesadas”.

### **Diseño Metodológico de la Consultoría**

Este plan de consultoría sigue una metodología de diagnóstico empresarial orientada a identificar mejoras en la divulgación del portafolio de servicios de Colsubsidio y optimizar la experiencia de sus afiliados. A través de un análisis interno y externo, se busca entender los desafíos actuales y proponer soluciones prácticas. El proceso se desarrolla por fases que permiten alcanzar los objetivos establecidos, utilizando herramientas y técnicas específicas para recopilar y analizar la información relevante.

#### **Tipo de Investigación**

El diseño metodológico que se empleó en el presente plan de consultoría fue de tipo no experimental transversal, tipo de investigación mixto, con un alcance descriptivo con un tipo de muestreo no probabilístico, por conveniencia, lo que permitió seleccionar participantes de acuerdo con su disponibilidad y relevancia para los objetivos del estudio, garantizando información útil y enfocada en las necesidades del análisis.

Dada la naturaleza de la investigación, en donde se plantea un tipo de investigación mixto (cuantitativo y cualitativo) se plantean dos instrumentos de medición: entrevistas y aplicación de cuestionario.

En la Tabla 3 presentada a continuación se detallan los elementos clave del diseño metodológico aplicado en el plan de consultoría. Este desglose incluye el sustento teórico que respalda su aplicación, y su pertinencia dentro del contexto organizacional de Colsubsidio. Este enfoque metodológico busca garantizar un análisis riguroso, práctico y alineado con las necesidades actuales de la organización.

**Tabla 3**

*Tipo de Investigación y sustento teórico*

<b>Componente Diseño Metodológico</b>	<b>Sustento teórico</b>	<b>Aplicabilidad en la organización</b>
<b>Aplicada</b>	<p>"La investigación cumple dos propósitos: a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas prácticos (investigación aplicada)" (Hernández Sampieri et al., 1991, p.15) . Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.</p>	<p>Colsubsidio presenta su problemática la cuál obedece a situaciones actuales y que deben ser abordadas desde un enfoque práctico y que sea aplicable. Aunque la investigación de tipo aplicada tiene un sustento teórico, su propósito principal es el de generar aportes de impacto sobre las temáticas de estudio, con énfasis en este caso en el ámbito de las cajas de compensación.</p>
<b>Alcance Descriptivo</b>	<p>Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, - comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández Sampieri et al., 1991 cita a Dankhe, 1989)</p>	<p>Al tratarse de una problemática real expuesta por Colsubsidio, se ha tomado como base los indicadores de Satisfacción de afiliados <i>IS</i> y <i>NPS</i> para justificar la presente consultoría. Mediante la investigación descriptiva, es posible obtener información precisa y cuantificable sobre las variables definidas. Identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables específicas facilitarán la comprensión del mercado y las estrategias aplicables sobre el portafolio de servicios.</p>

Componente Diseño Metodológico	Sustento teórico	Aplicabilidad en la organización
<b>Tipo de Investigación Mixto</b>	<p>"La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales" (Hernández Sampieri &amp; Mendoza Torres, 2018, p. 641)</p>	<p>La elección de una investigación de tipo mixta permite combinar el análisis cuantitativo, que brinda datos objetivos sobre la percepción y el comportamiento de los afiliados, con el enfoque cualitativo, que profundiza en las motivaciones, valores y experiencias subyacentes. Dado el amplio espectro de servicios ofrecidos por Colsubsidio y la diversidad en sus segmentos de afiliados, una aproximación que involucra ambos tipos de investigación brinda una comprensión holística que facilitará la alineación precisa del mensaje y el canal de divulgación con las necesidades de sus afiliados.</p>
<b>Inductiva</b>	<p>"obedece a un proceso inductivo: de una serie de acontecimientos que son observados, explorados, descritos y que van de lo particular a lo general, que generan "al final del día" perspectivas teóricas; dicho de otra forma, se procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva general." (Hernández Sampieri et al., 2014, p.8)</p>	<p>Este enfoque permite analizar casos específicos, como la utilización de los servicios de hotelería y turismo, para generar principios generales que orienten la mejora del portafolio de servicios y optimicen la estrategia de divulgación. En un contexto tan diverso como el de Colsubsidio, donde los afiliados pertenecen a distintos segmentos con necesidades variadas, el método inductivo facilita el desarrollo de soluciones personalizadas basadas en el comportamiento real de los usuarios. Al partir de observaciones particulares y llegar a conclusiones más amplias, esta metodología asegura que las decisiones estratégicas estén alineadas con la realidad de la organización y contribuyan al mejoramiento</p>

<b>Componente Diseño Metodológico</b>	<b>Sustento teórico</b>	<b>Aplicabilidad en la organización</b>
		continuo de la experiencia del afiliado.
<b>Transversal</b>	"Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede" (Hernández Sampieri et al., 2014, p.154)	El enfoque transversal es relevante para Colsubsidio porque permite capturar datos puntuales sobre la percepción y uso de los servicios por parte de los afiliados en un momento específico del tiempo. Esto facilita la evaluación de indicadores como el Índice de Satisfacción (IS) y el Net Promoter Score (NPS), proporcionando una visión clara de la situación actual.

*Nota.* Elaboración propia.

### **Análisis Interno**

Para realizar un análisis interno exhaustivo y centrado en las necesidades específicas de los usuarios del servicio de turismo ofrecido por Colsubsidio, se llevarán a cabo sesiones de entrevistas con los líderes del proceso de servicio al cliente, con un enfoque particular en la unidad de turismo. Este método de investigación se seleccionó debido a su capacidad para profundizar en las experiencias, percepciones y desafíos enfrentados por el equipo encargado de garantizar la satisfacción del cliente en esta área clave.

Las entrevistas dirigidas permitirán una exploración detallada de las variables cualitativas relevantes, como la comprensión de las expectativas de los clientes, los puntos críticos en la prestación del servicio y las oportunidades de mejora identificadas desde la perspectiva de los líderes de Colsubsidio. Este enfoque garantizará una

comprensión integral de los aspectos internos del servicio de turismo, proporcionando información valiosa para proponer las estrategias de mejora y optimización de la experiencia del cliente.

Se han planteado una serie de preguntas clave para guiar estas entrevistas, las cuales se detallan en la Tabla 4 del presente documento.

**Tabla 4**  
*Preguntas Análisis Interno- Líderes Colsubsidio*

#	Preguntas propuestas entrevistas dirigidas
1	¿Cuál es la estructura organizacional de Colsubsidio para gestionar y mejorar la experiencia del afiliado en servicios turísticos?
2	¿Cómo se define y mide el éxito en la gestión de la experiencia del afiliado en el sector turístico dentro de la organización?
3	¿Qué roles y responsabilidades tienen los diferentes departamentos o equipos en la ejecución de estrategias para mejorar la experiencia del afiliado en servicios turísticos?
4	¿Qué canales de comunicación utilizan para recopilar retroalimentación de los afiliados sobre sus experiencias turísticas y cómo se utiliza esta información para la mejora continua?
5	¿Cuál es la visión de Colsubsidio en cuanto a la experiencia del afiliado en servicios de turismo?
6	¿Qué estrategias están implementando actualmente para mejorar la experiencia del afiliado en el sector turístico?
7	¿Qué tecnologías o herramientas utilizan para optimizar la experiencia del afiliado en servicios turísticos?
8	¿Qué planes tienen a futuro para seguir mejorando la experiencia del afiliado en el ámbito del turismo?

#	Preguntas propuestas entrevistas dirigidas
9	¿Cómo se integran las mejoras en la experiencia del afiliado en servicios de turismo en las estrategias de divulgación del portafolio completo de servicios de Colsubsidio?
10	¿Qué canales de comunicación y divulgación utilizan para informar a los afiliados que acceden a servicios de turismo sobre el portafolio de servicios completo de Colsubsidio?
11	¿Cómo se destacan los servicios turísticos dentro del portafolio completo de servicios de Colsubsidio en sus campañas de divulgación y comunicación?
12	¿Cómo utilizan la retroalimentación y las experiencias de los afiliados para mejorar la divulgación y promoción del portafolio de servicios ofrecido?
13	¿Qué canales de atención y consultas ofrecen específicamente para cada uno de los servicios del portafolio de servicios de Colsubsidio y las mejoras en la experiencia del afiliado?
14	¿Qué herramientas o plataformas utilizan para medir la efectividad de sus estrategias de divulgación y comunicación en relación con los servicios turísticos?

*Nota.* Elaboración propia

### ***Población, muestra y ficha técnica***

La presente sección proporciona una descripción detallada de la población objetivo, la muestra seleccionada y la ficha técnica del estudio en la Tabla 5. Esta información es fundamental para comprender el alcance y la representatividad de los datos recopilados durante la investigación.

Se emplea para esta investigación el tipo de muestra no probabilística por conveniencia teniendo en cuenta que se describe como “[...] tipo de muestra no puede

calcularse mediante la probabilidad y, por lo tanto, no requiere de operaciones estadísticas ni tampoco se pueden generalizar los resultados que se deriven de ella.”(Hernández González, 2021) y “[...] se elige de acuerdo con la conveniencia de investigador, le permite elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio.” (Hernández González, 2021)

**Tabla 5**  
*Ficha técnica del instrumento*

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
1. Periodo de recolección de datos	06 a 10 de Mayo de 2024
2. Ciudad de aplicación	Bogotá D.C
3. Grupos de interés	Usuarios y afiliados de la caja de compensación
4. Población	1'571.755 afiliados a noviembre 2023. Tomado del reporte de trabajadores afiliados a Cajas de Compensación.(Asocajas, 2024; Supersubsidio, 2023)
5. Muestra	260 personas (muestreo no probabilístico por conveniencia)
6. Método de recolección	Formulario

***Identificación de variables***

En el marco de este diseño metodológico, la identificación de variables cobra una importancia crucial al enfocarse en comprender y analizar la experiencia del afiliado en los servicios de hotelería y turismo ofrecidos por la caja de compensación familiar Colsubsidio. Estas variables de investigación se abordan con el propósito de profundizar en la percepción, satisfacción y necesidades de los afiliados durante su interacción con los servicios de hotelería y turismo, con la finalidad de utilizar esta experiencia como un motor clave para la divulgación efectiva del portafolio de servicios de la caja de compensación.

Las variables propuestas y sus respectivas definiciones son:

**Gestión organizacional:** A partir de lo indicado por (Ropa Carrión et al., 2022, p. 99) define el termino como:

[...] sistemas complejos, adaptativos, abiertos al cambio y a los flujos de la información, con identidad cultural propia, inteligentes y autónomos, se orienta al desarrollo del aprendizaje, a la adaptación al cambio, la planeación estratégica, la autoorganización, la cogestión, a base de estrategias que permiten la implantación de acuerdos consensuados entre las partes interesadas que hacen posible el desarrollo organizacional.

**Servicios organizacionales:** Son las actividades asociadas a la atención al cliente mediante una mirada interna a la gestión continua de consultoría interna y capacitación al personal que más influencia puede tener en la satisfacción del cliente. Los servicios organizaciones está dirigido tanto a los clientes internos como clientes externos. La revisión continua de estos permitirá el éxito en la organización.

**Experiencia al cliente:** La definición que se aborda a la variable es la brindada por (Medem de la Torriente, 2014, p. 3)

Es consecuencia de la relación del consumidor con la marca antes, durante y después de la compra. Esa relación a veces está controlada por la empresa (ej. entrega del producto) y a veces no (ej. post en redes sociales), pero ambas afectan al recuerdo, por lo que hay que tratar de entender el impacto que tienen y gestionarlas en la medida de lo posible.

**Comunicación y canales de atención:** Está definida como, la interacción social que se establece entre un emisor y un receptor en un contexto determinado empleando un código lingüístico con la intención de realizar

transferencia de la información que contiene un mensaje claro, explícito, pertinente y significativo. (Rodríguez, 2016 como citó a Van-der, 2005)

La información asociada a las dos primeras variables será recopilada a través de entrevistas dirigidas con los líderes de área de Colsubsidio, identificando principalmente las características organizacionales en términos de gestión y servicios. Por otro lado, las variables de experiencia al cliente y comunicación y canales de atención serán analizadas a través de la aplicación de una encuesta a grupos de interés externos (afiliados), haciendo énfasis en la unidad de medida de satisfacción.

### ***Definición y validación instrumento***

Dada la naturaleza de la investigación, en donde se plantea un tipo de investigación mixto (cuantitativo y cualitativo) se plantean dos instrumentos de medición: entrevistas y aplicación de cuestionario.

Se realizará una encuesta asociada a medición de satisfacción del cliente y facilidad de uso de canales de atención, el perfil del encuestado está orientado a afiliados de cualquier edad y categoría que hayan accedido a los servicios del portafolio de Colsubsidio, enfatizando en hotelería y turismo.

Las secciones planteadas son A. Experiencia del Cliente y B. Comunicación y canales de atención. Estas variables están descritas en función de las siguientes preguntas:

#### **Sección A.**

En una escala del 1 al 5, donde 1 representa una calificación muy insatisfactoria y 5 indica una calificación excelente, se realizarán las siguientes preguntas.

**Pregunta 1:** ¿Cómo calificaría la calidad del servicio que ha recibido de la caja de compensación en el último año?

**Pregunta 2:** ¿Cómo evaluaría su nivel de satisfacción general con la experiencia que ha tenido al interactuar con la caja de compensación en los servicios de hotelería y turismo?

**Pregunta 3:** ¿En qué medida siente que sus necesidades y expectativas como cliente son comprendidas por la caja de compensación?

**Pregunta 4:** Después de haber utilizado un servicio de la caja de compensación, indique ¿Qué tan dispuesto estaría usted a utilizar el mismo servicio nuevamente o a explorar otros servicios ofrecidos en el portafolio de Colsubsidio?

**Pregunta 5:** ¿Cuántas veces ha recibido usted seguimiento por parte de la caja de compensación después de haber adquirido uno de los servicios de portafolio?

#### **Sección B.**

**Pregunta 1:** ¿Cuántas veces ha recibido usted notificaciones por correo electrónico o mensajes de texto sobre promociones o actualizaciones de servicios de la caja de compensación en el último trimestre?

**Pregunta 2:** En una escala del 1 al 5, donde 1 representa una calificación muy insatisfactoria y 5 indica una calificación excelente, ¿qué tan accesible y clara considera usted la información proporcionada por la caja de compensación con relación al portafolio de servicios a través de sus diferentes canales de comunicación?

**Pregunta 3:** En una escala del 1 al 5, donde 1 representa una calificación muy insatisfactoria y 5 indica una calificación excelente, ¿qué tan rápido considera usted que es el tiempo de respuesta a sus consultas realizadas a través de los canales de atención al cliente?

**Pregunta 4:** Seleccione el canal de comunicación de su preferencia para acceder a los servicios del portafolio.

**Pregunta 5:** En una escala del 1 al 5, donde 1 representa una calificación muy insatisfactoria y 5 indica una calificación excelente, ¿Qué tan fácil ha sido para usted utilizar los canales de atención no asistidos, la aplicación móvil, la página web o las redes sociales de Colsubsidio, para resolver sus consultas o solicitudes de servicio?

Para efectos de la presente investigación se ha planteado un instrumento que recopilará cuantitativamente la información asociada a las variables previamente identificadas. El contenido del cuestionario definido ha sido validado a través del juicio de expertos, involucrando la participación de 5 evaluadores cuyos perfiles se encuentran asociados a servicios de consultoría y al ámbito académico.

La validación del instrumento se ha dado a través de la aplicación del coeficiente V (Aiken, 1985) el cual es un coeficiente que analiza la claridad, pertinencia y relevancia de cada una de las preguntas formuladas por cada variable de investigación. En función del juicio de expertos, se define una calificación de 1 o 0, en donde 1 se considera que el contenido del ítem tiene una mayor validez y valores de 0 reflejan la necesidad de replantear el ítem de análisis evaluado.

Los criterios evaluados por cada una de las preguntas se definen de la siguiente manera en el recurso académico proporcionado:

- **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.

La Tabla 6 refleja los resultados obtenidos en la validación del instrumento de medición.

**Tabla 6**  
*Resultados validación instrumento aplicado a afiliados Colsubsidio*

SECCIÓN	PREGUNTA	EVALUADOR 1	EVALUADOR 2	EVALUADOR 3	EVALUADOR 4	EVALUADOR 5	V DE AIKEN
<b>A. EXPERIENCIA DEL CLIENTE</b>	1	0,67	0,67	0,67	0,67	1,00	<b>0,73</b>
	2	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	<b>0,93</b>
	3	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	<b>0,87</b>
	4	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	<b>0,93</b>
	5	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	<b>0,87</b>
	6	0,67	1,00	0,67	0,67	1,00	<b>0,80</b>
<b>B. COMUNICACIÓN Y CANALES DE ATENCIÓN</b>	1	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	<b>0,93</b>
	2	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>0,93</b>
	3	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	<b>0,87</b>
	4	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	<b>0,87</b>
	5	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	<b>0,93</b>

*Nota.* Elaboración propia

De las dos secciones planteadas en el instrumento, los ítems cuentan con una V de Aiken superior al 0,8 por lo que su validación se da correctamente. En la sección A, el ítem 1 cuenta con una calificación inferior al 0,8, sin embargo, para efectos de la presente validación se ha considerado validado en el contexto de esta consultoría. Es importante aclarar que los 5 evaluadores considerados para la validación fueron excluidos de la muestra, es decir no participaron en la aplicación del instrumento.

### **Definición del instrumento**

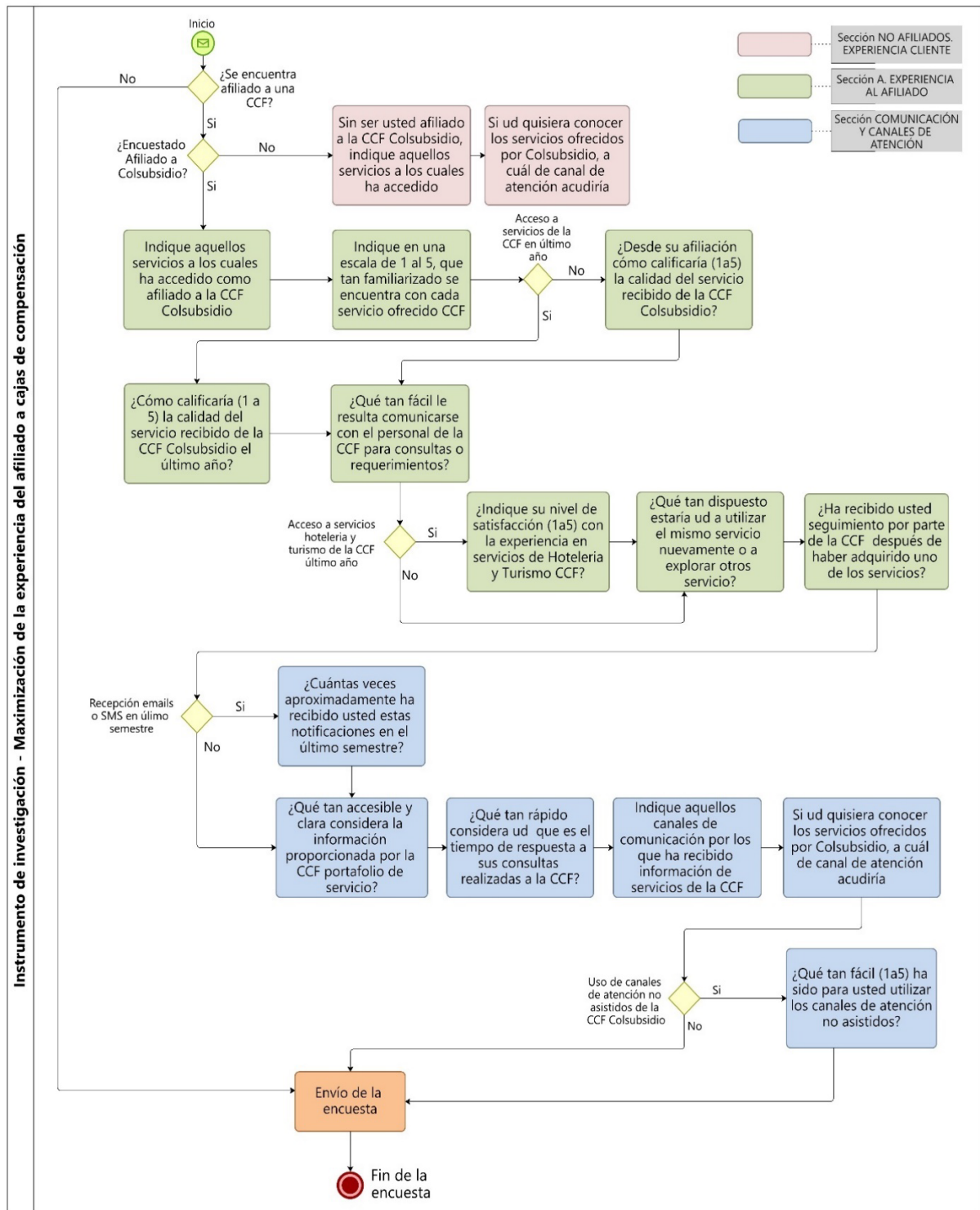
El instrumento se implementó a través de Microsoft Forms y se estructuró en dos secciones principales. En la primera sección, se evalúa la experiencia del cliente, investigando aspectos como la satisfacción general con los servicios, la percepción de

calidad y la disposición a recomendar los servicios a otros afiliados. En la segunda sección, se abordó la comunicación y los canales de atención, explorando cómo Colsubsidio utiliza diferentes medios para divulgar su gama de servicios, así como la accesibilidad y usabilidad de estos canales.

Para la aplicación del instrumento de investigación, se definió un mapa de decisiones que estableció el orden en que los encuestados respondieron las preguntas del cuestionario. Esto significa que, según las respuestas proporcionadas por cada encuestado, el orden de las preguntas variaba para adaptar el flujo del cuestionario a sus respuestas específicas. A continuación, se presenta el mapa de decisiones que muestra los posibles recorridos que pudieron seguirse al responder el cuestionario:

Figura 5

Mapa de decisiones instrumento de investigación



Nota: Elaboración propia

### **Diagnóstico Organizacional**

Para el desarrollo del diagnóstico organizacional de Colsubsidio, se siguieron varias etapas clave que permitieron obtener una visión integral de la situación actual y las oportunidades de mejora. En primer lugar, se llevaron a cabo sesiones de entendimiento y entrevistas con los líderes de las áreas de comunicaciones y experiencia al cliente de Colsubsidio. Estas entrevistas permitieron recopilar información sobre las estrategias actuales de comunicación, los objetivos de experiencia del cliente y los desafíos en la gestión de la relación con los afiliados, lo cual fue fundamental para alinear el diagnóstico con las perspectivas y metas de los principales actores organizacionales.

Posteriormente, se realizó un análisis interno y externo. El análisis externo abordó las herramientas como el PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter para comprender el entorno competitivo y los factores macroeconómicos, sociales, tecnológicos y legales que afectan a la organización. Finalmente, se aplicó un cuestionario estructurado a afiliados y no afiliados de Colsubsidio, orientado a medir su percepción de los servicios, su satisfacción y disposición para acceder a otros servicios del portafolio. Esta metodología integró la perspectiva de los líderes organizacionales, un análisis contextual objetivo y el feedback directo de los usuarios, proporcionando un diagnóstico completo y alineado con las necesidades estratégicas de Colsubsidio.

#### **Análisis Externo**

Haciendo uso de los instrumentos de análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, se busca comprender el contexto externo en el cual Colsubsidio se desempeña actualmente, con énfasis tanto en el análisis general de la compañía como en el sector de hotelería y turismo, que forma parte de su portafolio de servicios. Este enfoque permite identificar los factores macroeconómicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que impactan tanto a la organización en su conjunto como a la oferta turística.

### ***Pestel***

El análisis PESTEL se desarrolló como una metodología estructurada para identificar y evaluar los factores externos que podrían influir en el desarrollo del proyecto. En primer lugar, se realizó una revisión detallada de información relevante para cada una de las dimensiones del análisis: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Posteriormente, esta información se sintetizó en tablas que permiten clasificar y valorar cada factor en función de su impacto, ya sea positivo, negativo o neutro, en el contexto específico del proyecto.

#### **Político.**

**Decreto ministerio de vivienda en subsidio de casas usadas** Se está (Alonso Dorado, 2024) “evaluando la viabilidad técnica para que las cajas de compensación tengan acceso a líneas de descuento de Findeter y la posibilidad de aplicar el subsidio de vivienda usada, esto abrirá nuevas oportunidades para que más colombianos accedan a un lugar adecuado y tengan mejores condiciones de vida”, anunció Helga María Rivas Ardila, ministra de Vivienda, Ciudad y Territorio, en el marco del congreso de Asocajas este 3 de octubre 2024. La posibilidad de ofrecer subsidios para vivienda usada permitiría a las cajas diversificar su cartera de servicios de vivienda, haciéndola más atractiva para sus afiliados.

**Procuraduría confirmó la destitución del superintendente de Subsidio Familiar,** Luis Guillermo Pérez, que se desempeñaba como Superintendente de Subsidio Familiar del Gobierno de Gustavo Petro (Gómez, 2024) “ fue inhabilitado tras ser acusado de solicitar dinero a cajas de compensación en Buenaventura (Valle del Cauca).[...] esta decisión se basa en dos hechos principales: la presunta solicitud de dinero a entidades bajo su vigilancia y ciertas irregularidades detectadas en un proceso de selección” . Las acusaciones de mala gestión y corrupción pueden dañar la imagen pública de las cajas de

compensación, lo que podría disminuir la confianza de los beneficiarios y de los empleadores. Asimismo, la modificación irregular de la lista de elegibles también puede resultar en nombramientos inadecuados en puestos clave, impactando la calidad del servicio.

**Fortalecer la producción nacional de medicamentos – reforma a la salud** (Ospina Henao, 2024) “Clara Isabel Rodríguez Serrano, directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de la Industria Farmacéutica, Ascif, recalcó que el proyecto que se adelanta de la reforma a la salud debe dejar “muy en claro” el fortalecimiento de la producción nacional de los medicamentos que se ofrecen”. De llevarse a cabo se beneficiaría significativamente la caja de compensación con el aumento de la disponibilidad de medicamentos a precios más accesibles para sus afiliados, lo que podría reducir la carga financiera sobre ellos. Además, fomentar la colaboración con laboratorios y proveedores, mejorando la oferta de servicios de salud y bienestar.

### **Economía.**

**Expectativas de inflación para final del 2024.** (Colombia potencia de la vida, 2024) “Se espera que la inflación continúe bajando y cierre el año por debajo del 6% (5,9%, según el Banco de la República y 5,5%, según los analistas del mercado)”. A su vez, se indica que la canasta de bienes será el factor que más potencializará la reducción de la inflación. En cuanto a los servicios, también experimentarán una disminución, este proceso será más lento. Lo anterior, permitirá a los trabajadores formales mantener un mayor poder adquisitivo. El cual podrán destinar más recursos a servicios y beneficios ofrecidos por las cajas de compensación.

**Disminución en la tasa representativa del mercado 2024.** (Colsubsidio, 2024a) Se prevé que la tasa representativa de mercado para el \$4.078 en diciembre de 2024 según encuesta mensual de expectativas de analistas económicos en noviembre del 2023. Esto

permitirá reducción de costos de productos importados lo que permitirá mejorar el costo de los servicios a ofrecer a sus afiliados.

**Disminución de la tasa de interés al cierre 2024.** (Rubio Quiroga, 2024) “Los analistas consultados por Anif estiman una tasa de interés entre 8 y 9 por ciento para el cierre de 2024, lo que implicaría un recorte de entre 325 y 425 puntos básicos hasta el final del año” lo anterior, permitiría un aumento en la solicitud de crédito, debido a que una tasa de interés baja reduce el costo de los préstamos lo cual facilitaría a las empresas y a los trabajadores acceder a financiamiento impulsando la inversión y el consumo.

### **Social.**

**Crisis de combustible – Agencia de viajes y turismo.** Alerta emitida por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA por sus siglas en inglés) sobre la falta de combustible para aviones, que obligó a la suspensión y cancelación de vuelos en varias regiones del país. (Fajardo Castellanos, 2024) “[...] La presidenta del gremio, **Paula Cortés**, advirtió que la **importación de combustible para aviones y un posible aumento en las tarifas de los tiquetes aéreos, podría afectar gravemente al sector turístico** y a las aerolíneas en Colombia” Se evidencia un desafío significativo para el sector turístico y, por ende, en las cajas de compensación que ofrecen este servicio. La posible reducción en la demanda de servicios turísticos, por el aumento de costos operativos y la incertidumbre en los viajes pueden impactar negativamente la divulgación de otros servicios del portafolio de Colsubsidio mediante el servicio de hotelería y turismo.

**Declive de turismo interno en Colombia** Según La Encuesta de Gasto Interno en Turismo (EGIT) del DANE 2024, (Quintero Cifuentes, 2024) “también ha reportado una caída del 25% en los viajes nacionales en comparación con 2023, mostrando que los niveles aún no se han recuperado tras la pandemia, cuando el sector turístico nacional y mundial se vieron completamente afectados” .Al presentar incrementos en los costos de

tiquetes aéreos repercute directamente a una disminución de viajes nacionales y por ende, las cajas de compensación podrían ver una disminución en la utilización de beneficios relacionados con el turismo, como paquetes de viajes y ofertas en hospedaje.

**Tasa de desempleo** (Llanes, 2024) “la tasa de desempleo ha aumentado ligeramente del 9,6% en julio de 2023 al 9,9% en julio de 2024” .Sin embargo, se han creado 21 mil puestos de trabajo en el último año, lo que indica un cambio positivo en la tendencia de creación de empleo, pasando de una caída del -0,6% en junio a un crecimiento del 0,1% en julio, a su vez, la tasa de informalidad ha disminuido de 53,5% a 52,5%, lo que sugiere que una mayor proporción de la población está accediendo a empleos formales. A partir del incremento de empleos formales, más trabajadores son afiliados a las cajas de compensación, lo que incrementa sus recursos y capacidades para ofrecer beneficios.

**Tendencia de Experiencia optimizada.** (Lorduy, 2024) “Para lograr que los clientes vuelvan los comercios deben apostar por plataformas robustas, que equilibren la facilidad de uso, seguridad y funcionalidad. Esto garantizará una mejor experiencia para los consumidores” . El potencializar los medios de comunicación y acceso a la caja permitirá a los afiliados acceder a beneficios y realizar transacciones de manera fácil y rápida desde sus teléfonos, mejorando la eficiencia y la usabilidad.

#### **Tecnología – Clima.**

**Tendencias de uso de chatbots con IA conversacional para mejorar la experiencia del cliente** (Covisian, 2024) “Los chatbots impulsados por IA conversacional se están convirtiendo en una herramienta esencial para las empresas que buscan mejorar la interacción con sus clientes”. La utilización de chatbots simplificarían la gestión de solicitudes y reclamos, permitirían el seguimiento proactivo del estado de estas, y el ofrecimiento recursos educativos para empoderar a los usuarios. Además, de facilitar la

recopilación de feedback en tiempo real y asegurando transiciones suaves entre diferentes canales de comunicación, lo que optimizaría la experiencia del usuario.

**Déficit de lluvia en los próximos meses** El IDEAM reveló que, en septiembre 2024 (Avendaño, 2024), “se estiman precipitaciones por debajo de los históricos en gran parte del territorio colombiano”. En cuanto a octubre y noviembre 2024, “se espera que aumenten las precipitaciones por encima de los montos normales climatológicos, puntualmente gran parte de las regiones Caribe, Andina, y Pacífica”. Sin embargo, las regiones Orinoquia y Amazonia e incluso en algunas zonas de la cordillera, entre límites de las regiones Orinoquia y Andina, “se mantienen las predicciones de déficit de lluvias”. La disminución de lluvias puede impactar negativamente en la afluencia de turistas, ya que muchas actividades recreativas y ecoturísticas dependen de condiciones climáticas favorables. Esto, a su vez, podría reducir la demanda de alojamientos y servicios turísticos, afectando a los afiliados que trabajan en este sector.

**Tabla 7**  
*Resumen Pestel*

<b>Político</b>					
<b>Factores para considerar</b>	<b>Muy Negativo</b>	<b>Negativo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Positivo</b>	<b>Muy Positivo</b>
Acceso a líneas de descuento y subsidio para casas usadas				X	
Reforma Tributaria		X			
Reforma a la Salud				X	
Riesgo reputacional del sector por destitución del superintendente de Subsidio Familiar		X			
<b>Económicos</b>					
<b>Factores para considerar</b>	<b>Muy Negativo</b>	<b>Negativo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Positivo</b>	<b>Muy Positivo</b>
Reducción en tasas de inflación				X	
Disminución en la tasa representativa del mercado					X

Disminución de la tasa de interés					X
Crecimiento del PIB				X	
Crisis de combustible – Agencia de viajes y turismo	X				

### Social

Factores para considerar	Muy Negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy Positivo
Descenso de la actividad turística interna en Colombia	X				
Aumento de la tasa de empleo				X	
Tendencias enfocadas a la experiencia optimizada				X	

### Tecnológicos- Ecológicos

Factores para considerar	Muy Negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy Positivo
Fenómeno del Niño		X			
Incorporación de la IA en los procesos de comunicación / atención al cliente.				X	

Nota. Elaboración propia.

### **Cinco Fuerzas de Porter**

Se aplicó el concepto de las Cinco Fuerzas de Porter al segmento hotelería y turismo de la Caja de Compensación Colsubsidio para analizar el nivel de competencia y el potencial de negociación sobre los competidores actuales, potenciales competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza sobre productos sustitutos. El resultado de este análisis permite comprender la dinámica competitiva del sector, así como tomar decisiones informadas para anticipar cambios, desarrollar estrategias y/o mejorar la posición de la compañía respecto al mercado.

Las siguientes tablas presentan la evaluación de las Cinco Fuerzas de Porter, con una calificación ponderada de cada aspecto en una escala de 1 a 5, donde 1 representa el menor esfuerzo y 5 el mayor esfuerzo o área de enfoque para la Caja de Compensación.

**Tabla 8**  
*Cinco Fuerzas de Porter – Competidores Sector Hotelería y Turismo*

<b>Competidores Actuales – Sector Hotelería y Turismo</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
1. Número de competidores	25%	3	0,75
2. Número de competidores (no cajas de compensación)	25%	5	1,25
3. Ubicación geográfica	20%	3	0,6
4. Diferenciación en comodidades y servicios ofrecidos	15%	2	0,3
5. Competencia basada en el precio	15%	2	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,2</b>

*Nota.* Elaboración propia.

El análisis de la rivalidad entre competidores actuales en el sector de hotelería y turismo revela un panorama competitivo moderado con una calificación ponderada de 3,2 sobre 5. Colsubsidio no solo compite con otras cajas de compensación que operan en las mismas locaciones, sino también con hoteles privados y plataformas de renta vacacional como Airbnb.

En Bogotá y Cundinamarca, Colsubsidio enfrenta la competencia directa de tres cajas de compensación. En particular dos de ellas, ofrecen servicios de hotelería y turismo en los mismos destinos o zonas que Colsubsidio, Paipa, Girardot/Melgar y en los Llanos Orientales. Aunado a la competencia de las cajas se encuentra la amplia competencia por parte de empresas privadas que se encuentran en el área por ser destinos que se destacan por ser turísticos. Es importante destacar que, según el ranking de competitividad turística elaborado por (Moreno et al., 2024) Melgar ocupa el sexto lugar y Paipa se encuentran entre los 20 municipios con mayor índice de competitividad

turística, ocupando Melgar el sexto lugar y Paipa el decimosexto. Esto evidencia la importancia de estos destinos en el panorama turístico nacional y la necesidad de Colsubsidio de mantener una oferta competitiva en estas zonas.

Según (Díaz et al., 2021) no hay mayor diferenciación entre las comodidades y servicios ofrecidos entre las cajas de compensación en el ámbito de hotelería y turismo. A pesar de que las cajas tienen un enfoque social y ofrecen tarifas preferenciales, estas no se ajustan a las expectativas de los afiliados, quienes perciben que los costos son más altos en comparación con opciones privadas.

La siguiente tabla representa la evaluación de la amenaza de competidores potenciales considerando diferentes factores que influyen en la decisión de crear nuevas cajas.

**Tabla 9**  
*Cinco Fuerzas de Porter Competidores Potenciales Sector Hotelería y Turismo*

<b>Competidores Potenciales – Sector Hotelería y Turismo</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
1. Requerimiento de capital	25%	4	1,0
2. Canales de comunicación	15%	3	0,45
3. Políticas gubernamentales	25%	4	1,00
4. Curva de aprendizaje	10%	1	0,105
5. Diferenciación	25%	4	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,55</b>

*Nota.* Elaboración propia.

La amenaza de nuevas cajas de compensación como competidores de las cajas de compensación actuales en Bogotá y Cundinamarca representa un panorama complejo, el análisis de los factores determinantes arrojó una calificación ponderada de 3,55 sobre 5, lo que sugiere una barrera de entrada moderada para el establecimiento de una nueva caja.

El requerimiento de capital es un factor determinante ya que se requiere de una alta inversión para desarrollar un portafolio de servicios diversificado o competitivo, además de la adquisición de terrenos, edificación de sedes, y contratación de recursos.

Los canales de comunicación son cada vez más accesibles, a través de redes sociales, plataformas, los sitios web, entre otros que permiten a las empresas llegar al público con facilidad.

Las políticas gubernamentales también juegan un papel relevante, ya que el ingreso al mercado de las cajas de compensación en Colombia está sujeto al cumplimiento de requisitos legales específicos. La Ley 21 de 1982 (Congreso de Colombia, 1982, Art. 40) establece que, para obtener la autorización de funcionamiento, una nueva caja de compensación debe afiliarse un mínimo de 500 empleadores y 10.000 trabajadores. Este requisito implica un proceso de negociación y persuasión considerable para conseguir la adhesión de empresas y potenciales afiliados.

La curva de aprendizaje puede ser un desafío para los nuevos actores, debido a la gestión de la operación de todas las áreas en simultáneo, se requiere de conocimiento del mercado y experiencia en habilidades específicas.

Por último, se considera la diferenciación como un factor relevante para que las nuevas cajas de compensación puedan destacarse y crecer, así como la posibilidad de crear beneficios exclusivos, de tal forma que los empresarios decidan cambiar a sus empleados de caja de compensación.

Con el propósito de tener una visión holística del poder negociador de los clientes en el sector de hotelería y turismo de las cajas de compensación familiar, se analiza la influencia de los clientes desde tres perspectivas: el afiliado y familia, la empresa afiliada y los proveedores de insumos. Adicionalmente en la evaluación de este factor tuvo en cuenta la información del estudio de investigación de mercados sobre el turismo en Colombia, donde se identificaron preferencias para definir un destino como costo, experiencias, seguridad y accesibilidad. Comercio Industria y Turismo & FONTUR Colombia (2024).

**Tabla 10**

*Cinco Fuerzas de Porter Poder Negociador de Clientes Hotelería y Turismo*

<b>Poder Negociador de Clientes – Sector Hotelería y Turismo</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
1. Comparación de precios (alternativas)	20%	5	1,0
2. Subsidios, beneficios y programas de fidelización	8%	2	0,16
3. Experiencias (atractivos /actividades)	15%	5	0,75
4. Seguridad	12%	2	0,24
5. Cobertura geográfica, accesibilidad y transporte	8%	3	0,24
6. Tamaño de las empresas afiliadas	17%	3	0,51
7. Nivel de ingreso de los afiliados	20%	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,90</b>

*Nota.* Elaboración propia

El análisis del poder de negociación de los clientes en el sector de hotelería y turismo de las cajas de compensación obtuvo una calificación ponderada de 3,9 sobre 5, lo que representa una barrera moderada a alta para las cajas de compensación a la hora de establecer condiciones y precios, debido al poder de negociación significativo por parte de los clientes. Este resultado resalta la importancia de comprender las necesidades y expectativas de los clientes, así como de desarrollar estrategias que permitan a las cajas de compensación responder de manera efectiva a las demandas del mercado y mantener una posición competitiva.

La capacidad para comparar los precios se ha convertido en un factor determinante en el poder de negociación de los clientes, debido a las diferentes herramientas online en donde se puede acceder a la información de precios y realizar comparaciones. Las cajas buscan ofrecer precios competitivos, pero según (Díaz et al., 2021) “la percepción económica de los afiliados respecto a las cajas de compensación, [...] en comparación con empresas privadas y con un contundente 89.2% la percepción de estos 132 encuestados es que las cajas de compensación tienden a ser más costosas”.

Los subsidios, beneficios y programas de fidelización son importantes para atraer y retener clientes, cada caja de compensación puede tener un portafolio diferente de beneficios y no todos los clientes son atraídos por estos tipos de incentivos.

La preferencia por las experiencias como ecoturismo, turismo de aventura, turismo cultural, gastronomía local y la interacción con los destinos y comunidades es un factor en tendencia por los turistas nacionales. Comercio Industria y Turismo & FONTUR Colombia (2024).

La seguridad también se impone como factor importante en la toma de decisión, en general los destinos turísticos donde operan las cajas de compensación se perciben como seguros.

La cobertura geográfica para los hoteles para Colsubsidio está limitada sin embargo ofrece experiencias o planes para en otras regiones del país como en la costa.

El tamaño de las empresas afiliadas puede tener una influencia moderada, si bien las grandes empresas tienen mayor capacidad para negociar tarifas y condiciones, datos de la (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023) indican que en el 2023 las microempresas representaron el 92,4 % del total de las empresas afiliadas, mientras que las pequeñas, medianas y grandes empresas constituyeron el 5,3%, 1,5% y 0,7% respectivamente. La prevalencia de microempresas con menor poder de negociación individual equilibra la influencia de las empresas de mayor tamaño.

El nivel de ingresos influye sobre el poder de negociación de los clientes, ya que afiliados con menores ingresos serán más sensibles a los precios y buscarán opciones más económicas o con descuentos. Su poder de negociación es alto y se basa en la capacidad de elegir otras opciones, mientras que el poder de negociación para afiliados con mayores ingresos se basa en solicitar servicios más exclusivos o personalizados.

**Tabla 11**

*Cinco Fuerzas de Porter Poder Negociador de Proveedores Hotelería y Turismo*

<b>Poder Negociador de Proveedores – Sector Hotelería y Turismo</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
1. Exclusividad de productos / servicios (Especialización de los proveedores)	20%	1	0,20
2. Demanda / oferta (Dependencia)	25%	1	0,25
3. Monopolios	30%	1	0,30
4. Relacionamiento con proveedores / antigüedad	25%	1	0,25
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1</b>

*Nota.* Elaboración propia

El poder de negociación de los proveedores es limitado o bajo, obtuvo una calificación ponderada de 1 sobre 5. La existencia de suficientes proveedores en el mercado y la posibilidad de obtener suministros de varias fuentes limitan la capacidad individual de los proveedores para ejercer presión en términos de precios.

No se consideran insumos o suministros de difícil consecución en las locaciones donde se encuentran los hoteles. Asimismo, no se considera la disminución de la disponibilidad de los productos o exceso de demanda en los suministros para los hoteles.

La existencia de monopolios en el sector de servicios y suministro de insumos para hotelería y turismo es poco común, las relaciones duraderas entre proveedores y cajas de compensación pueden generar un beneficio a ambas partes.

El análisis de la amenaza por productos / servicios sustitutos para Colsubsidio muestra que los clientes tienen diferentes alternativas para satisfacer sus necesidades de hotelería y turismo.

**Tabla 12**

*Cinco Fuerzas de Porter Poder Productos Sustitutos Hotelería y Turismo*

<b>Poder - Productos sustitutos -Sector Hotelería y Turismo</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
1.Precio del producto / servicio sustituto	27%	5	1,35
2.Calidad	20%	4	1
3.Diversidad / innovación	19%	4	0,57
4.Imagen /popularidad	14%	3	0,42
5.Facilidad de cambio para el cliente	20%	2	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,73</b>

*Nota.* Elaboración propia

El análisis del poder de negociación de los productos / servicios sustitutos en el sector de hotelería y turismo de las cajas de compensación obtuvo una calificación ponderada de 3,73 sobre 5, lo que representa una barrera moderada a alta para las cajas de compensación para evitar que los usuarios adquieran los servicios sustitutos.

Según el estudio realizado por (Comercio Industria y Turismo & FONTUR Colombia, 2024) la mayoría de las personas son sensibles al precio y buscan opciones económicas.

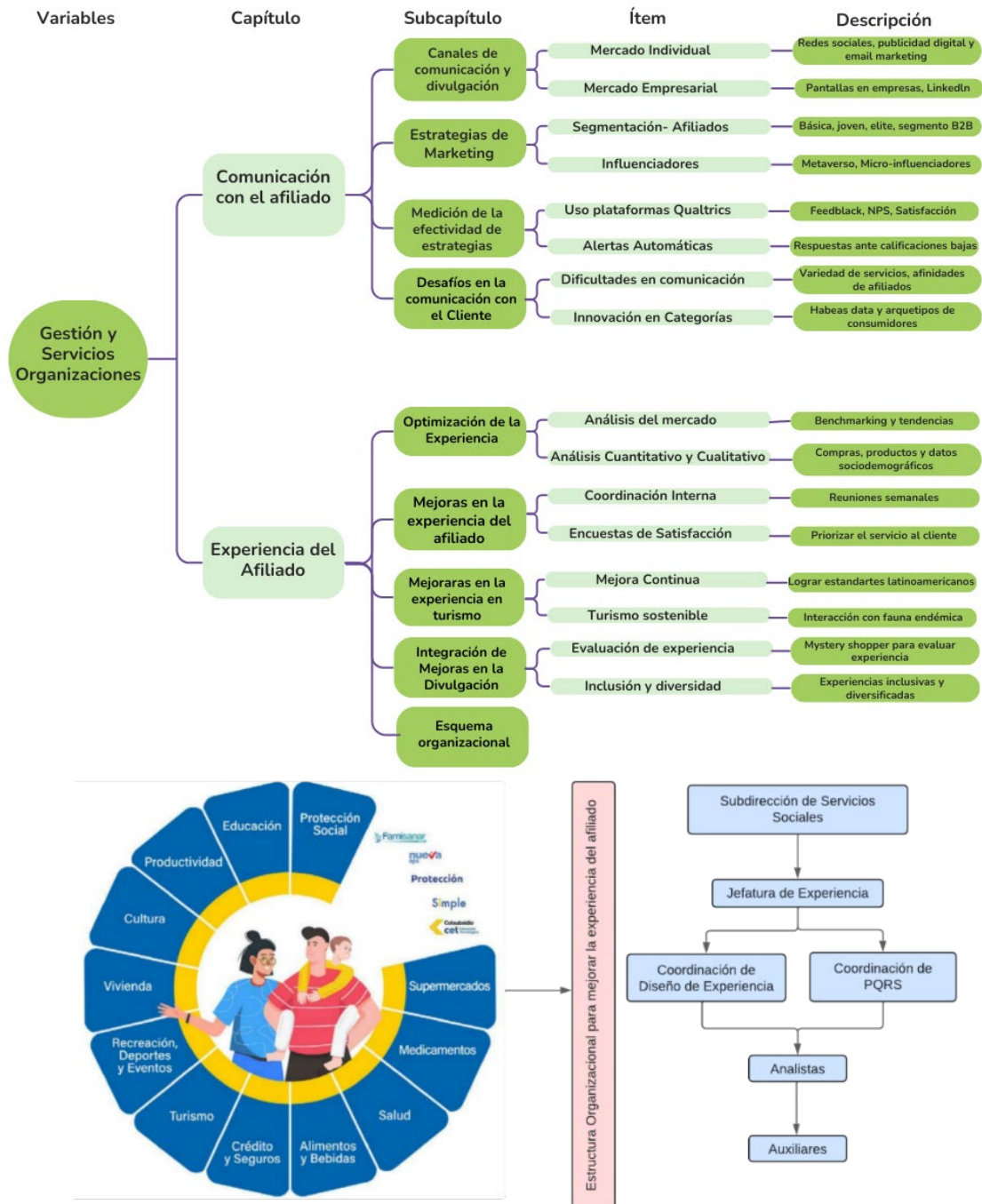
Productos sustitutos como Airbnb, cabañas, glamping y otros hoteles emergen en las mismas localizaciones de los hoteles de las cajas de compensación. Además, los clientes cuentan con una gran facilidad para cambiar entre estas opciones debido a los diversos canales de selección y reserva disponibles, así como a la amplia gama de precios que ofrecen.

### **Análisis Cualitativo de la información**

Para abordar la información asociada a las variables de investigación gestión y servicios organizacionales, se ha enfatizado en las respuestas obtenidas en las entrevistas con los líderes de Colsubsidio. En cada sesión con los respectivos funcionarios se socializaron las dudas planteadas en la Tabla 4.

En la Figura 6 se esquematiza las respuestas obtenidas por parte de los líderes de servicios sociales y de experiencia de la caja de compensación de Colsubsidio.

**Figura 6**  
*Ramificación de respuestas cualitativas*



Nota. Elaboración propia.

### Procesamiento estadístico de datos

Para analizar la información obtenida en el diagnóstico, se aplican métodos cuantitativos y cualitativos que permiten interpretar de forma precisa las percepciones y expectativas de los afiliados. Los datos recolectados a través del cuestionario estructurado fueron procesados utilizando herramientas de análisis estadístico descriptivo, con el fin de obtener indicadores claves como promedios, frecuencias y variabilidad en respuestas de satisfacción y percepción de los servicios.

Si bien la aplicación del instrumento se enfoca en los afiliados que han utilizado los servicios de hotelería y turismo ofrecidos por la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio, también se extendió el formulario a usuarios de otras Cajas de Compensación Familiar (CCF). Esto se realiza con el objetivo de obtener un análisis comparativo sobre el nivel de conocimiento del portafolio de servicios de Colsubsidio entre diferentes grupos de usuarios.

El primer criterio de filtro en la encuesta es identificar si el participante era afiliado activo a alguna CCF, a través de la pregunta: "¿Se encuentra usted afiliado a una caja de compensación familiar (CCF)?" Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Tabla 13**

*Total de encuestados*

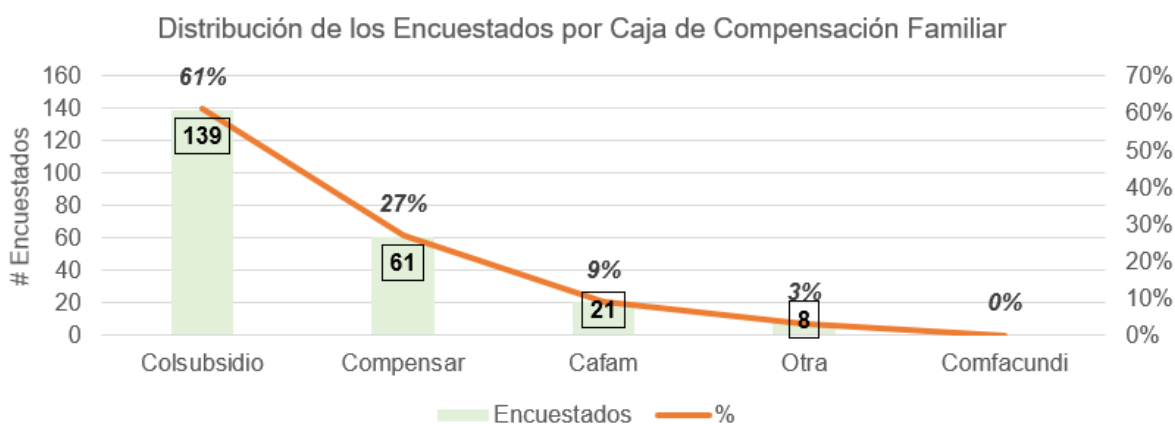
<b>Respuesta</b>	<b>Encuestados</b>	
Si	229	88%
No	31	12%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración Propia

Algunos de los servicios ofrecidos por la CCF Colsubsidio no son exclusivos para sus afiliados. Sin embargo, en la aplicación del instrumento se incorporó un filtro adicional que permitió segmentar a los encuestados entre afiliados activos de Colsubsidio y afiliados activos de otras CCF.

El análisis indica que 229 de los encuestados están afiliados a una caja de compensación (principalmente Colsubsidio, con 139 afiliados), mientras que 31 no están afiliados. Además, los afiliados pertenecen principalmente a las categorías B y C, de acuerdo con sus ingresos. Esta clasificación permite identificar los segmentos de ingresos y la afiliación a Colsubsidio, los cuales son factores clave en el diseño de estrategias de comunicación adecuadas para cada grupo.

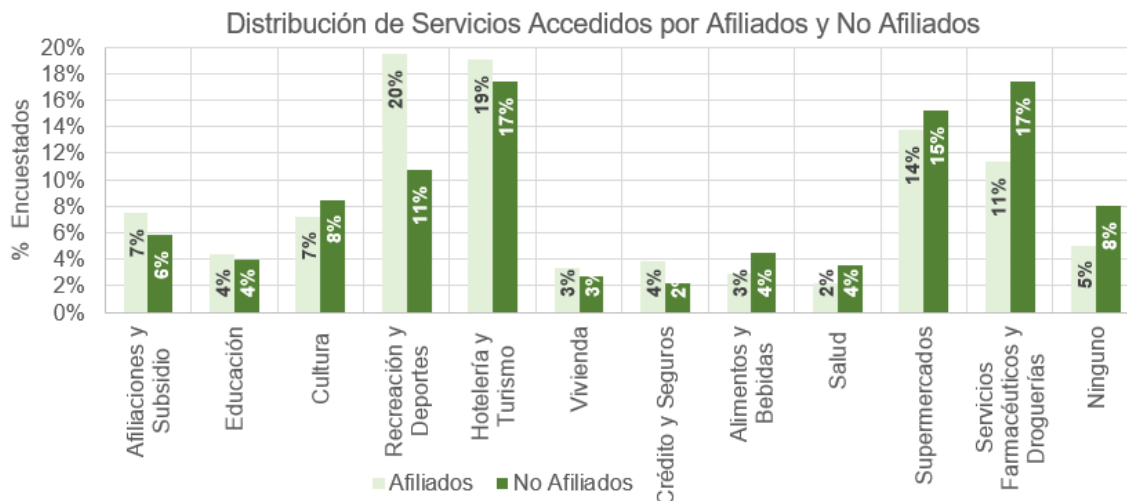
**Figura 7**  
*Encuestados afiliados activos por CCF*



*Nota.* Elaboración Propia

Se pidió a los encuestados que seleccionaran todos los servicios a los cuales han accedido, con el objetivo de analizar su comportamiento respecto al portafolio de servicios ofrecido y determinar cuáles unidades de servicio son más utilizadas, de modo que puedan apalancar aquellas con menor frecuencia de uso. La consulta se realizó tanto a usuarios afiliados como no afiliados, observándose una tendencia similar en el uso de las diferentes unidades de servicio, como se muestra en la Figura 8.

**Figura 8**  
*Servicios accedidos por los encuestados*



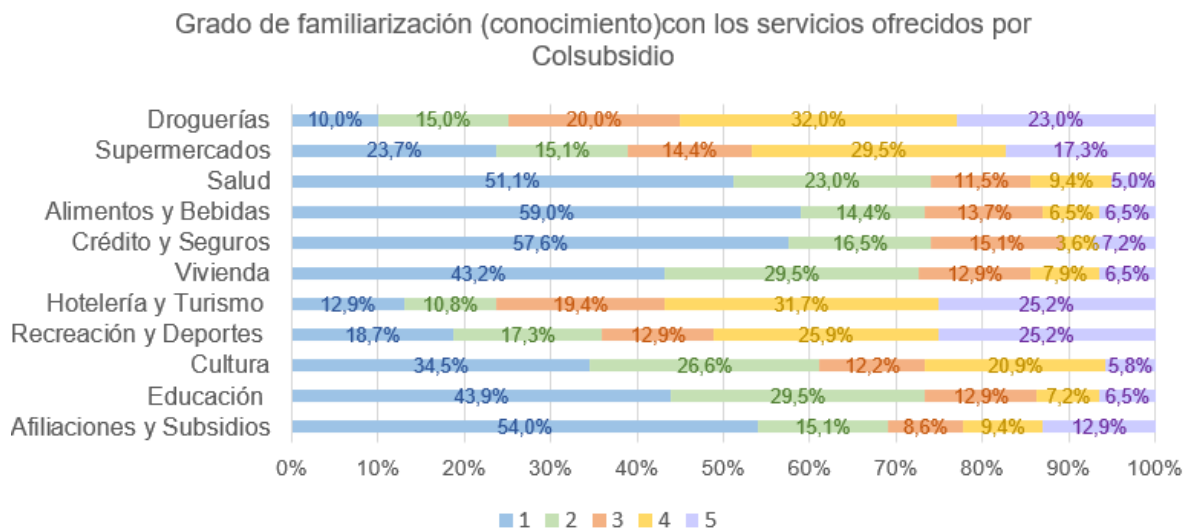
Nota. Elaboración Propia

Los datos revelan que los servicios de Recreación y Deportes (20% de afiliados y 11% de no afiliados) y Hotelería y Turismo (19% de afiliados y 17% de no afiliados) son los más populares, lo cual indica que estos servicios tienen un alto atractivo y nivel de uso entre ambos grupos. Por otro lado, los servicios de Supermercados y Servicios Farmacéuticos y Droguerías también presentan una utilización destacada, especialmente entre los afiliados, con un 14% y 11%, respectivamente. Esto puede reflejar una preferencia de los afiliados por servicios que les ofrezcan beneficios cotidianos y de fácil acceso.

En cuanto a la familiaridad con los servicios de Colsubsidio, las respuestas muestran un nivel promedio de 3.07 en una escala de 1 a 5, donde 1 representa "nada familiarizado" y 5 "muy familiarizado". Este promedio indica un conocimiento moderado de los servicios ofrecidos.

**Figura 9**

*Grado de familiarización (conocimiento) con los servicios ofrecidos por la CCF Colsubsidio*



*Nota.* Elaboración propia

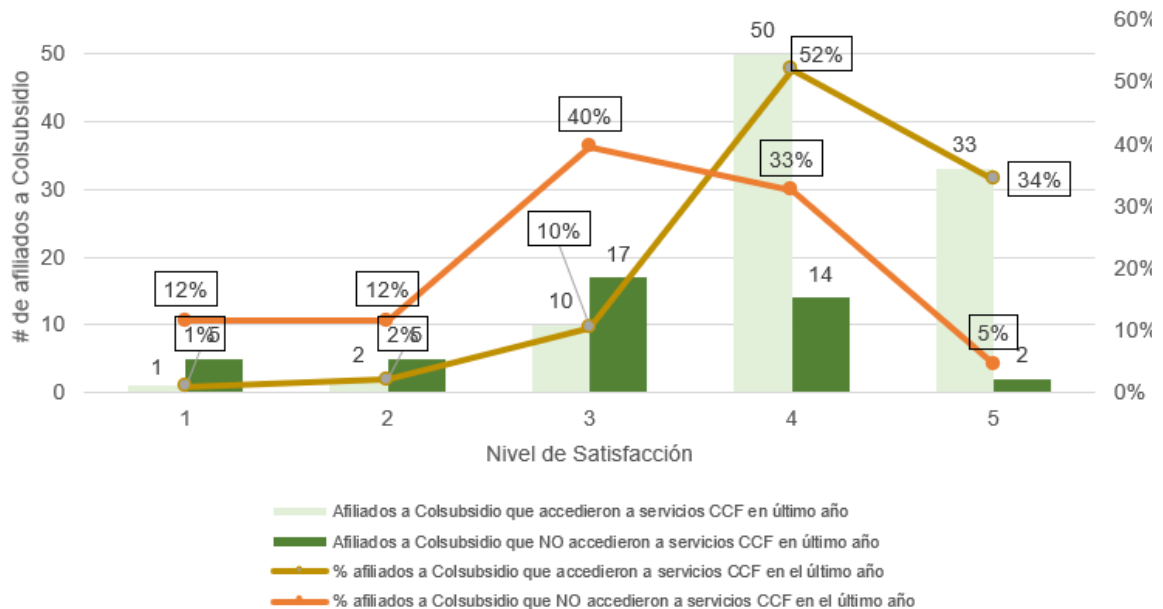
La muestra el grado de familiarización específico para cada servicio. Se observa que los servicios como Supermercados y Droguerías presentan niveles más altos de familiarización, con una concentración significativa de respuestas en los valores 4 y 5. En particular, el 51% de los encuestados está bastante o muy familiarizado con el servicio de Supermercados, mientras que un 32% muestra una alta familiaridad con el servicio de Droguerías. Estos datos sugieren que estos servicios, de carácter esencial y de uso frecuente, son más conocidos y reconocidos por los afiliados.

Por otro lado, servicios como Educación y Crédito y Seguros muestran niveles más bajos de familiarización, con una gran proporción de respuestas en los niveles 1 y 2. En el caso de Educación, un 34% de los encuestados indicó estar poco o nada familiarizado, y para Crédito y Seguros, esta cifra asciende al 56%. Esta baja familiaridad sugiere que estos servicios podrían beneficiarse de estrategias de comunicación más efectivas que destaquen su valor y disponibilidad.

**Figura 10**

*Distribución Satisfacción afiliados Colsubsidio desde afiliación y último año*

Distribución Satisfacción afiliados Colsubsidio desde afiliación y último año



*Nota.* Elaboración propia

Del 100% de los encuestados afiliados a CCF el 64% (96 afiliados) afirma haber accedido a alguno de los servicios ofrecidos por Colsubsidio en el último año. Como se muestra en la Figura 10, cuando se pidió a los afiliados que calificaran la calidad general del servicio recibido de Colsubsidio en el último año, la puntuación promedio fue de 4.17 sobre 5, indicando una alta satisfacción en este aspecto. Sin embargo, al evaluar la experiencia general desde la afiliación, la puntuación promedio bajó a 3.07, lo que sugiere que los servicios recientes tienen una mejor percepción, mientras que la experiencia histórica podría haber sido más variable.

Los afiliados también calificaron la facilidad de comunicación con el personal de Colsubsidio, obteniendo una media de 3.47. Este indicador refleja que, aunque la comunicación es accesible, podría beneficiarse de mejoras para que las consultas y requerimientos se gestionen de manera más ágil y efectiva.

**Figura 11**

*Distribución Satisfacción afiliados Colsubsidio desde afiliación y último año*



*Nota:* Elaboración propia

En relación con los servicios de hotelería y turismo, de un total de 139 encuestados afiliados a la CCF Colsubsidio, solo 67 afirmaron acceder en el último año a servicios de hotelería y turismo ofrecidos por Colsubsidio. Como se ilustra en la Figura 11, la satisfacción promedio con estos servicios fue de 4.36, destacándose como uno de los aspectos mejor evaluados de Colsubsidio, lo que indica que el segmento ha demostrado un desempeño importante y puede ser tomado como referencia.

Por otro lado, se les preguntó a los afiliados que habían accedido a servicios de la Caja de Compensación lo siguiente: "Después de haber utilizado un servicio de la caja de compensación, indique ¿qué tan dispuesto estaría usted a utilizar el mismo servicio nuevamente o a explorar otros servicios ofrecidos en el portafolio de Colsubsidio?". Los resultados obtenidos clasificaron a los encuestados en 38 promotores (puntajes de 9-10), 60 pasivos (puntajes de 7-8) y 41 detractores (puntajes de 0-6). El Net Promoter Score (NPS) se calculó restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores. Con un total de 139 encuestados, el porcentaje de promotores fue  $(38/139) \times 100 = 27.34\%$ , mientras que el de detractores fue  $(41/139) \times 100 = 29.50\%$ . Así, el

NPS resultante fue  $27.34\% - 29.50\% = -2.16\%$ . Este resultado negativo sugiere que hay más insatisfacción que entusiasmo por parte de los afiliados, destacando la necesidad de fortalecer la experiencia del usuario y la estrategia de divulgación del portafolio de servicios.

**Figura 12**

*Net Promoter Score – CCF Colsubsidio*



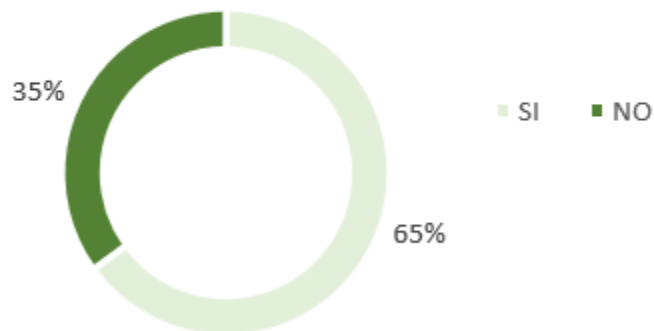
*Nota.* Elaboración propia

Además, el seguimiento post-servicio también fue evaluado, mostrando que 49 encuestados indicaron haber recibido algún tipo de seguimiento, mientras que 90 no recibieron seguimiento. Esta falta de seguimiento representa una oportunidad para que Colsubsidio mejore la retroalimentación con los usuarios, lo cual puede fortalecer la relación y la satisfacción de los afiliados.

**Figura 13**

*Porcentaje de Afiliados que Recibieron Seguimiento Tras Utilizar un Servicio del Portafolio*

Porcentaje de Afiliados que Recibieron Seguimiento Tras Utilizar un Servicio del Portafolio



*Nota.* Elaboración propia

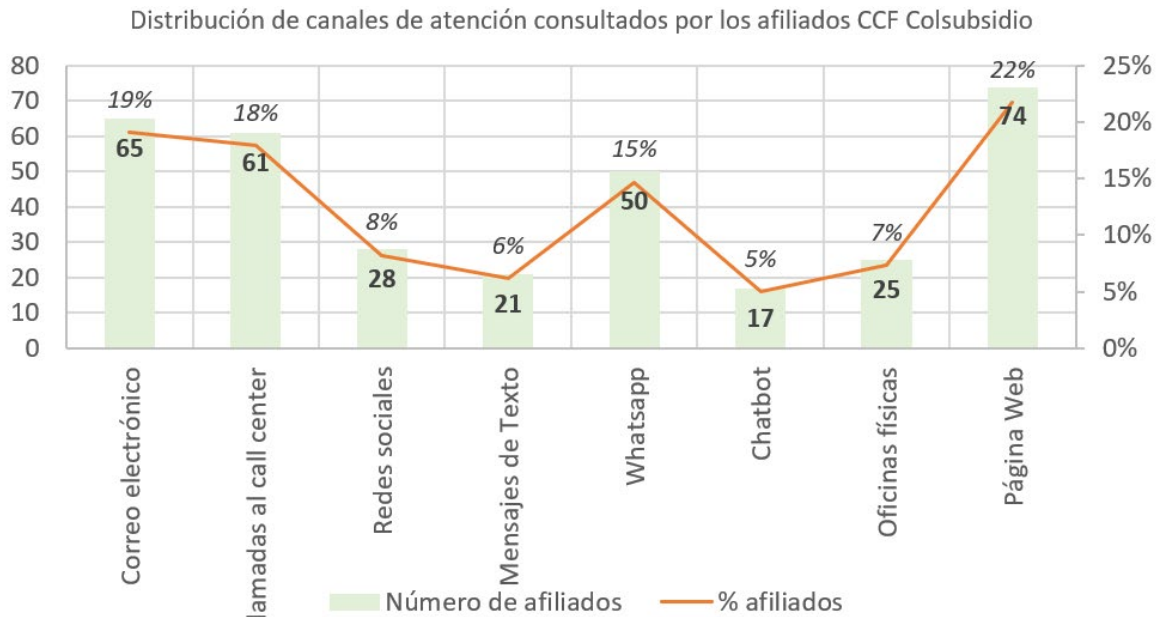
Se analizaron las respuestas de los afiliados a Colsubsidio respecto a la comunicación

y los canales de atención, considerando un total de seis preguntas exclusivas para este

grupo. La primera pregunta indagó si los afiliados han recibido notificaciones por correo electrónico o mensajes de texto sobre promociones o actualizaciones de servicios en el último semestre. Los resultados indicaron que un 69% (96 afiliados) afirmaron haber recibido notificaciones, mientras que un 31% (43 afiliados) no las recibieron

**Figura 14**

*Distribución de canales de atención consultados por los afiliados CCF Colsubsidio*



*Nota.* Elaboración propia

En cuanto a los canales de atención consultados por los afiliados de Colsubsidio, los resultados muestran una alta preferencia por la página web, con un 22% de afiliados (74 menciones), seguida por el correo electrónico, con un 19% (65 menciones), y las llamadas al centro de atención telefónica, con un 18% (61 menciones). Otros canales, como WhatsApp (15%, 50 menciones) y las redes sociales (8%, 28 menciones), presentan frecuencias menores pero relevantes, mientras que los mensajes de texto (6%, 21 menciones) y la aplicación (5%, 17 menciones) tienen menor uso. Estos resultados, presentados en la Figura 14, evidencian una fuerte inclinación hacia los canales digitales, particularmente la página web y el correo electrónico, lo cual sugiere que las estrategias

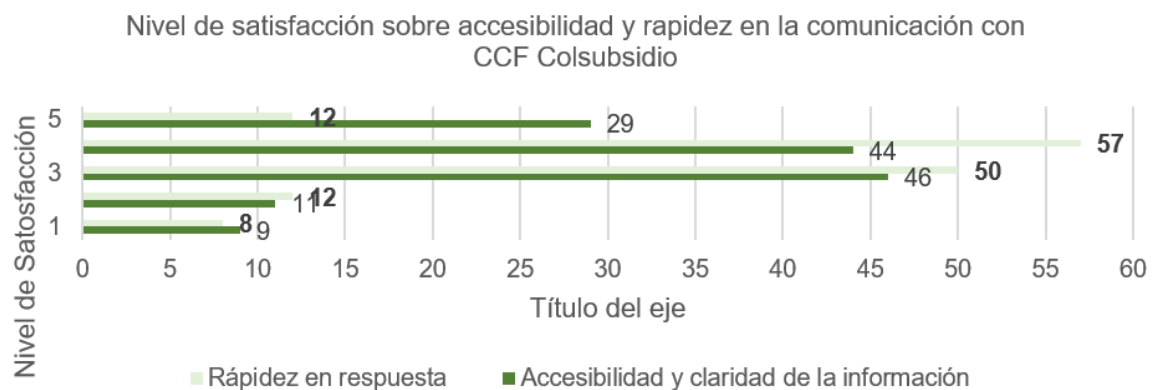
de comunicación de Colsubsidio deben priorizar estos medios para maximizar el alcance, la efectividad y la satisfacción de los afiliados.

La encuesta también indagó sobre el uso de canales de atención no asistidos, como la aplicación móvil, entre otros. El 37% (52 afiliados) afirmó haber utilizado estos canales, mientras que el 63% (87 afiliados) no los han usado. Entre los que los han utilizado, la facilidad de uso recibió una calificación promedio de 4.04 en una escala de 1 a 5, indicando una percepción positiva de estos canales, aunque hay una gran proporción de afiliados que aún no los ha adoptado. Los canales de atención no asistidos tienen un potencial no explotado, a diferencia de la página web y el correo electrónico que se destacan como los canales más efectivos y preferidos para la comunicación.

Finalmente, la accesibilidad y claridad de la información que Colsubsidio proporciona a través de sus diversos canales fue calificada con un promedio de 3.53. Aunque esta calificación es positiva, también resalta la necesidad de asegurar que la información sea fácilmente comprensible para todos los afiliados. En cuanto a la rapidez de respuesta, la calificación promedio fue de 3.38, indicando que existen áreas de mejora en la agilidad de las respuestas.

**Figura 15**

*Nivel de satisfacción sobre accesibilidad y rapidez en la comunicación con CCF Colsubsidio*



Nota. Elaboración propia

### Análisis de los resultados

Una vez realizado el proceso de análisis cuantitativo y cualitativo, se identifican las brechas entre el estado actual de la organización y su visión y objetivos estratégicos. Este análisis permitirá alinear la propuesta para aprovechar la experiencia positiva de los afiliados en los servicios de hotelería y turismo como un apalancador estratégico para divulgar y posicionar el portafolio completo de servicios, fortaleciendo así la percepción general de la marca Colsubsidio.

Se hará uso del análisis FODA como se observa en Tabla 14 con el fin de evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación con la información recolectada.

**Tabla 14**  
*Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de servicios</li> <li>• Segmentación de la población afiliada</li> <li>• Satisfacción positiva en servicios clave: La calificación promedio de 4.36 en los servicios de hotelería y turismo refleja una alta satisfacción de los afiliados, destacándose como un punto fuerte para la marca.</li> <li>• Alta familiaridad con servicios esenciales: Servicios como Supermercados y Droguerías tienen altos niveles de familiaridad y uso, lo que indica una buena percepción y reconocimiento de estos servicios.</li> <li>• Preferencia por canales digitales consolidados: La página web (22%) y el correo electrónico (19%) son los canales de atención más consultados, lo que confirma una inclinación hacia el uso de herramientas digitales modernas.</li> <li>• Popularidad de los servicios de recreación y deportes: Un 20% de los encuestados reporta haber accedido a estos servicios,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificación en el Net Promoter Score (NPS) (-2)</li> <li>• Baja utilización de servicios por parte de los afiliados</li> <li>• Familiaridad baja con servicios menos populares: Servicios como Educación (4%) y Crédito y Seguros (2%) tienen niveles muy bajos de uso y reconocimiento, lo que indica oportunidades perdidas para su promoción.</li> <li>• Falta de seguimiento post-servicio: Un 65% de los afiliados indicaron no haber recibido seguimiento tras utilizar un servicio del portafolio, lo que representa una brecha en la comunicación con el cliente.</li> <li>• Variabilidad en la experiencia histórica: La calificación promedio de 3.07 en la experiencia general desde la afiliación refleja una percepción desigual en la calidad del servicio a lo largo del tiempo.</li> <li>• Uso limitado de herramientas innovadoras: Canales como la aplicación (5%) y los mensajes de texto (6%) tienen un uso muy bajo, lo</li> </ul>

reflejando su relevancia en el portafolio.	que sugiere que su implementación no ha alcanzado un nivel óptimo de aceptación.
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión del mercado mediante alianzas estratégicas con empresas en hotelería y turismo</li> <li>• Desarrollo de servicios innovadores según las necesidades emergentes del mercado.</li> <li>• Implementación de programas de fidelización</li> <li>• Apalancar servicios bien calificados: La satisfacción positiva en hotelería y turismo puede ser utilizada como estrategia para divulgar y posicionar otros servicios menos conocidos.</li> <li>• Incrementar el uso de canales no asistidos: Canales como WhatsApp (15%) y redes sociales (8%) tienen potencial para ser optimizados y alcanzar a un mayor número de afiliados.</li> <li>• Promoción de servicios infrautilizados: Estrategias de comunicación específicas pueden mejorar la visibilidad y el uso de servicios como Educación, Vivienda y Crédito y Seguros.</li> <li>• Fortalecer la percepción general de la marca: Mejorar las herramientas de seguimiento y retroalimentación puede reforzar la percepción de calidad y cuidado hacia el afiliado.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de servicios clave: El alto uso de servicios específicos como Supermercados y Droguerías podría generar una percepción limitada del portafolio si no se diversifica su promoción.</li> <li>• Competencia en canales digitales: La fuerte inclinación hacia herramientas digitales como la página web y el correo electrónico debe mantenerse actualizada frente a las innovaciones tecnológicas de competidores.</li> <li>• Riesgo de desinformación: La falta de conocimiento sobre algunos servicios podría derivar en una percepción negativa del portafolio completo.</li> <li>• Resistencia al cambio en herramientas digitales: La baja adopción de canales como la aplicación móvil refleja un posible rechazo por parte de los afiliados a nuevas tecnologías, lo que podría dificultar su implementación efectiva.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

Para este documento se hará un análisis detallado a las debilidades identificadas para proponer estrategias encaminadas a la mejora de la organización.

El Net Promoter Score (NPS) (-2) es el resultado de la percepción de valor y la experiencia al cliente. La brecha identificada es que el 44% de los afiliados que han hecho uso de algún servicio no los recomendarían, lo cual sugiere que los afiliados no perciben un valor diferenciado o una experiencia excepcional que los motive a promover activamente los servicios entre sus redes sociales y profesionales. Esta percepción

puede estar relacionada con la calidad percibida de los servicios, incluida la accesibilidad, la claridad en la comunicación y la eficiencia en el servicio al cliente, como se evidencia en los análisis de la encuesta a los afiliados.

En los resultados obtenidos de la utilización de los servicios por parte de los afiliados, se observó que solo el 64% de los afiliados afirma haber hecho uso de los servicios del portafolio en el último año lo que permite identificar una falta de conocimiento sobre la amplitud y la variedad de servicios que ofrece Colsubsidio, a su vez puede estar asociado a que los afiliados no comprenden completamente cómo pueden beneficiarse de ellos. Lo anterior demuestra la importancia de mejorar la efectividad de los canales de comunicación y la claridad de la información proporcionada sobre los servicios del portafolio.

Respecto a la gestión organizacional, se sugiere una oportunidad de fortalecer el componente de capacitación del equipo de los hoteles Colsubsidio, para fortalecer el entendimiento del portafolio completo de la CCF. La actitud del personal es un factor crucial en la experiencia del cliente, lo cual es percibido como oportunidad de mejora. Si los afiliados perciben que el personal carece de habilidades de servicio al cliente o muestra una actitud poco profesional, es menos probable que vuelvan a utilizar los servicios de hotelería y turismo de Colsubsidio. Igualmente, un personal que no esté afianzado en los servicios que ofrece la organización, puede enfrentarse a perder oportunidades de divulgación del portafolio. La utilización de canales de comunicación para todos los afiliados señala una brecha importante en la comunicación efectiva. En el análisis de variables cuantitativas y cualitativas se evidenció falencias en la claridad y accesibilidad de la información presentada a través de los diferentes canales de comunicación, lo anterior se puede potencializar, teniendo en cuenta que se obtuvo una calificación 3.53 en una escala del 1 al 5, en que los afiliados presentan dificultades para acceder a la información o comprenderla completamente.

### **Resultados de la Solución**

A partir de la información recolectada en la sección de Análisis de Resultados, con base en los resultados obtenidos, se plantea una propuesta de intervención estructurada en cuatro componentes principales. Primero, se introduce la metodología del mapa del viaje del afiliado o “*Customer journey map*”, orientada a analizar las experiencias de los afiliados que utilizan los servicios de hotelería y turismo de Colsubsidio, detallando los pasos necesarios para su aplicación y los posibles beneficios estratégicos. En segundo lugar, se presenta el método del mapa de empatía, diseñado para profundizar en las percepciones, expectativas y necesidades de los usuarios. Adicionalmente, se propone un programa de formación especializado, dirigido a capacitar al personal interno en competencias clave relacionadas con la mejora del servicio. Por último, se sugiere una optimización de la aplicación de Colsubsidio, con el propósito de mejorar la accesibilidad y la experiencia digital de los afiliados. Estas iniciativas están diseñadas para generar valor agregado en la interacción con los usuarios y fortalecer los procesos de divulgación del portafolio de servicios.

#### **Mapa de Viaje del Afiliado que accede a servicios de hotelería y turismo de Colsubsidio**

Entre los componentes clave de la propuesta, se destaca la introducción de la metodología del mapa de viaje del afiliado como una herramienta estratégica para analizar la experiencia de los usuarios que acceden a los servicios de hotelería y turismo de la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio. Este enfoque permite visualizar el recorrido completo del afiliado, desde el descubrimiento del servicio hasta su uso y seguimiento, identificando puntos de contacto clave, momentos críticos y áreas de mejora.

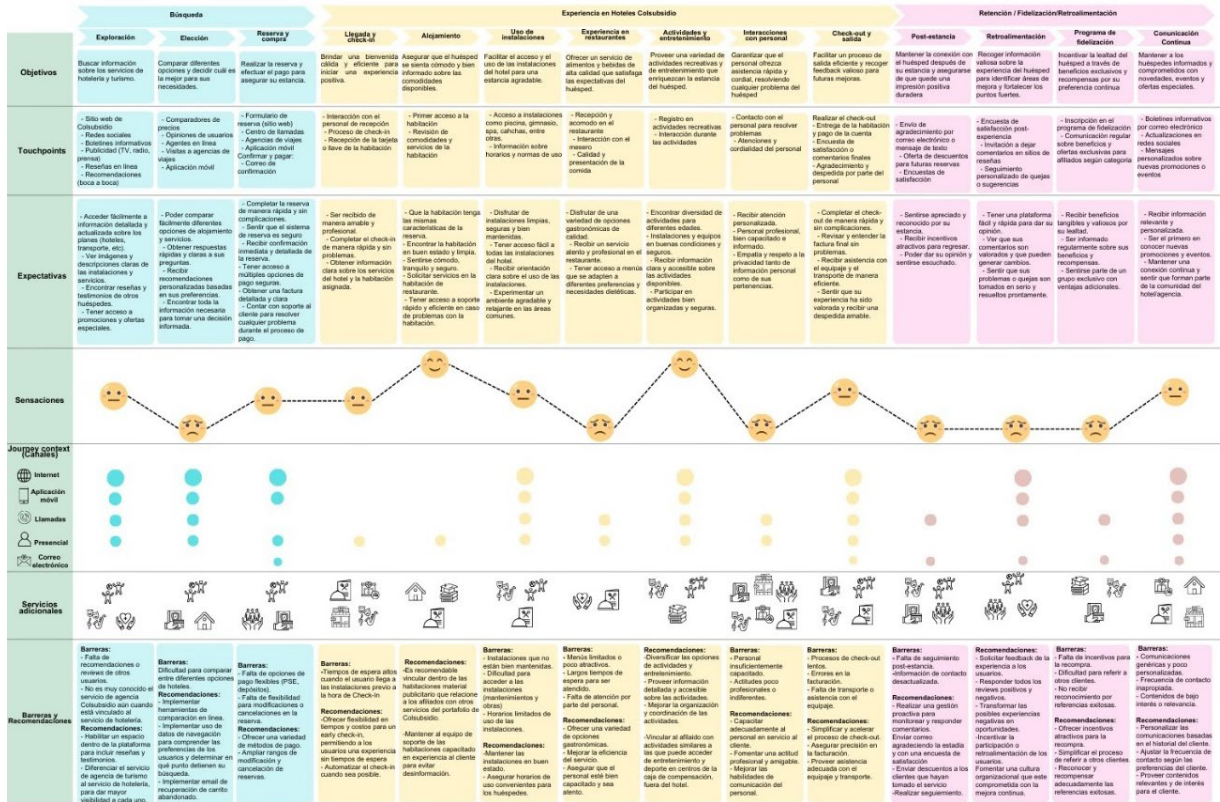
Además, por cada etapa del viaje del afiliado, se ha incorporado un set de posibles interacciones con otros servicios del portafolio de la CCF. Esta integración tiene como objetivo promover la divulgación de servicios adicionales, aumentando el conocimiento de los afiliados sobre la oferta integral de la organización. Por ejemplo, en la fase de descubrimiento, podrían sugerirse servicios de educación o bienestar; durante la adquisición, podrían ofrecerse paquetes combinados con recreación o crédito; y en el uso del servicio, podrían promoverse beneficios exclusivos en salud o vivienda. Este enfoque no solo busca mejorar la experiencia del usuario, sino también fomentar la adopción de servicios complementarios y, potencialmente, incrementar las transacciones.

La herramienta proporciona un marco claro para implementar estas interacciones estratégicas, detallando las actividades necesarias y los beneficios esperados, como una mayor satisfacción del afiliado, una mejor alineación de los servicios ofrecidos con sus necesidades, y un incremento en la probabilidad de compras adicionales dentro del portafolio de Colsubsidio.

La Figura 16 es una representación gráfica del mapa de viaje del afiliado que accede a los servicios de hotelería y turismo de la CCF Colsubsidio. Un análisis más detallado de este mapa, junto con sus componentes estratégicos, puede consultarse en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** Este mapa refleja de manera visual las etapas clave de la experiencia del afiliado, desde la exploración inicial hasta la retención y retroalimentación, identificando puntos de contacto, sensaciones, expectativas y servicios adicionales que podrían integrarse en cada fase. Asimismo, se destacan barreras y recomendaciones específicas para optimizar la interacción del afiliado con el portafolio de servicios de la caja.

Figura 16

Representación de Mapa de Viaje del Afiliado que accede a servicios de hotelería y turismo de la CCF Colsubsidio (Journey Map)



Nota. Elaboración propia.

La herramienta del mapa de viaje del usuario se estructura en tres etapas principales: Búsqueda, Experiencia en Hoteles Colsubsidio y Retención/Fidelización/Retroalimentación. Cada etapa se divide en subfases que permiten un análisis detallado y específico del recorrido del afiliado. En cada subfase, se identifican los objetivos del usuario, puntos de contacto, expectativas, sensaciones, y los canales de comunicación utilizados. Además, se mapean los servicios adicionales que el personal encargado de la experiencia debería recomendar en función de la actividad realizada, junto con barreras identificadas y recomendaciones para optimizar la experiencia del cliente en cada punto del recorrido.

En la fase de "Búsqueda" del journey map, que comprende las etapas de exploración, elección, reserva y compra, se propone analizar diversos puntos de contacto entre el cliente y Colsubsidio. Estos podrían incluir la página web, redes sociales, aplicación móvil, publicidad, reseñas en línea, recomendaciones de boca a boca, agencias de viajes, correos electrónicos, entre otros. Asimismo, se plantea evaluar cómo estas interacciones influyen en las sensaciones del usuario, considerando que podrían no generar una impresión clara, ya sea positiva o negativa, en relación con sus expectativas. Esto destaca la oportunidad de implementar estrategias que fortalezcan la conexión emocional y mejoren la percepción del cliente en esta etapa fundamental.

Al analizar los puntos de contacto y las posibles interacciones con el usuario, se propone enriquecer su experiencia mediante la promoción estratégica de otros servicios clave del portafolio, alineados con el servicio inicialmente solicitado. Por ejemplo, un usuario que busque un hotel para sus vacaciones podría recibir información complementaria sobre la agencia de viajes, planes turísticos, actividades culturales o servicios de salud, generando así un mayor valor agregado y fortaleciendo la integración de la oferta de Colsubsidio.

El journey map se propone como una herramienta para identificar los canales de comunicación más relevantes en cada etapa del recorrido del usuario, así como las posibles barreras que podrían afectar su experiencia. Entre estas barreras, se plantea la falta de recomendaciones por parte de otros usuarios y la necesidad de diferenciar de manera más clara los servicios de agencia de turismo y hotelería, con el propósito de aumentar la visibilidad y efectividad de cada uno dentro del portafolio de servicios.

La fase de experiencia en los hoteles de Colsubsidio se divide en siete sub-fases: llegada y registro, alojamiento, utilización de instalaciones, experiencia en restaurantes, actividades y entretenimiento, interacciones con el personal, salida y *check-out*. Cada una de estas etapas desempeña un papel fundamental en la experiencia global del

cliente durante su hospedaje en el hotel, como resultado se observaron altas expectativas por el cliente centradas en obtener información clara, procesos ágiles, mantenimiento adecuado a las instalaciones, entre otras.

El análisis planteado busca identificar las percepciones que podrían experimentarse durante las diferentes etapas del journey map. En la fase correspondiente a la experiencia, se propone enfocar la atención en aspectos como la interacción del afiliado con los restaurantes y el personal, áreas donde existe la oportunidad de fortalecer los puntos de contacto. Asimismo, en las subfases de llegada y registro, uso de instalaciones, y salida y check-out, se plantea la posibilidad de implementar estrategias para optimizar la experiencia y satisfacer las expectativas del usuario.

Para la fase de retención, fidelización y retroalimentación, que incluye las subfases de post-estancia, retroalimentación, programas de fidelización y comunicación continua, se plantea analizar cómo estas interacciones pueden cumplir con las expectativas de los afiliados, transformando posibles barreras en oportunidades para fortalecer la relación con ellos.

A partir de este enfoque, se identifican múltiples oportunidades para enriquecer la experiencia del afiliado, centrando las estrategias en actividades que añadan valor y mitiguen posibles puntos de fricción. Este enfoque permitirá a Colsubsidio proyectarse como un proveedor confiable y valorado por sus afiliados, promoviendo una relación más sólida y una percepción positiva de sus servicios.

## **Mapa de Empatía de usuario que accede a servicios de hotelería y turismo de Colsubsidio**

Para optimizar la experiencia de sus clientes, se propone que Colsubsidio implemente el mapa de empatía como una herramienta de análisis post-servicio. Este enfoque permitirá profundizar en la comprensión de las motivaciones, emociones, frustraciones y aspiraciones de los usuarios con relación a los servicios ofrecidos.

El mapa de empatía permite el entendimiento integral de la perspectiva del cliente desde lo que observa, escucha, hace y piensa, durante su interacción con el servicio. A través de este análisis, Colsubsidio podrá identificar oportunidades de mejora, personalizar la oferta y, en consecuencia, generar una mayor satisfacción.

La generación del mapa de empatía se inicia con la validación de las preguntas propuestas para cada uno de los apartados, ver Figura 17.

Posteriormente, se realizan entrevistas a los usuarios para recopilar datos sobre sus necesidades y expectativas. Esta información se plasma en el mapa de empatía para visualizar las experiencias de los usuarios, comprenderlos mejor y optimizar la gestión del servicio. El análisis del mapa permitirá también definir enfoques de acuerdo con la segmentación de los usuarios y desarrollar servicios de mayor calidad.

El mapa de empatía responde generalmente a las preguntas:

1. **¿Quién es el usuario?** Se podrían segmentar los usuarios para adaptar sus servicios a las necesidades específicas de grupo de clientes, o para facilitar el desarrollo de estrategias de marketing, por ejemplo, por edad o categoría. En este sentido, Colsubsidio cuenta con la ventaja de tener ya una segmentación de usuarios que incluye usuarios afiliados y no afiliados, y que, a su vez, clasifica a los afiliados en categorías A, B y C de acuerdo con el nivel de ingresos del usuario. Esta clasificación, junto con la información disponible para segmentar por edades,

facilita la personalización de la oferta de servicios y la implementación de estrategias.

2. **¿Qué ve?** Este apartado está relacionado con la percepción que tiene el usuario sobre su propio entorno, el comportamiento de otros, y la información disponible en medios y redes.
3. **¿Qué dice y hace?** Este apartado del mapa se centra en cómo se expresa el usuario y qué canales de atención utiliza. Se identifica si el usuario tiende a compartir experiencias positivas o negativas, mensajes compartidos y preferencias en canales de comunicación. Explora comportamientos y acciones del usuario.
4. **¿Qué oye?** Se refiere a toda la información que recibimos del entorno, la información que tenemos que influye en nuestra percepción de la realidad como comentarios de otras personas, noticias, tendencias, situación económica del país. Información que moldea nuestras decisiones.
5. **¿Qué piensa y siente?** Se busca conectar con el cliente a un nivel más profundo, anticipando sus necesidades y diseñando experiencias que generen emociones positivas y memorables. Reflexiona sobre sentimientos y pensamientos propios del usuario.
6. **¿Qué le duele?** Se busca comprender las preocupaciones, miedos, problemas que enfrenta y experiencias negativas.
7. **¿A qué aspira?** Este apartado está relacionado con las metas y sueños, la experiencia que busca obtener de los servicios.

El conocimiento obtenido a través del mapa de empatía, inicialmente aplicado a hotelería y turismo, es extrapolable a todos los servicios ofrecidos por Colsubsidio. Al comprender las necesidades, motivaciones y frustraciones de los usuarios, la organización puede alinear su oferta de servicios con las expectativas del usuario, creando así oportunidades para divulgar y promocionar otros beneficios del portafolio.

Esta perspectiva, además de optimizar la satisfacción del usuario al resolver problemas específicos y mejorar su interacción con los servicios, fortalece la fidelización hacia la caja de compensación.

Asimismo, la identificación de patrones y puntos de mejora a través del mapa de empatía permite optimizar los recursos operativos. Este análisis genera un entendimiento profundo del usuario que facilita la innovación en servicios, gestión y estrategias de comunicación.

La Figura 17 presenta un diverso set de preguntas a plantear durante la implementación de esta herramienta.

Figura 17

Esquema Mapa de Empatía – Hotelería y turismo

## Esquema del Mapa de Empatía - Hotelería y turismo



Nota. Elaboración propia.

Para comprender las necesidades y expectativas de los afiliados en relación con los servicios de hotelería y turismo ofrecidos por Colsubsidio, se propone la construcción de un mapa de empatía que permita profundizar en su experiencia. A partir de este análisis, se plantea la implementación de un conjunto de actividades e indicadores, cuyas metas se alinean con la estrategia de fidelización, buscando que Colsubsidio se consolide como una opción preferencial en un mercado turístico dinámico y competitivo.

### **Módulo de Capacitación a personal de Colsubsidio**

La capacitación en servicio al cliente es una herramienta clave para mejorar la atención al usuario, lo que se traduce en una mejor percepción de los servicios ofrecidos y en un incremento en la satisfacción y fidelización de los clientes.

(Parra & Rodríguez, 2016, p.2) destacan que “la formación y capacitación son una base fundamental para la planificación, desarrollo y evaluación de los sistemas de calidad, en busca de la satisfacción de los clientes y el logro de los resultados de la organización.”

La propuesta se basa en el diseño de un módulo de capacitación, estructurado en un temario especializado que busca fortalecer la gestión organizacional, diversificar el portafolio de servicios, mejorar la experiencia del usuario y optimizar la comunicación con los afiliados. Su enfoque es capacitar al personal que tiene mayor contacto con el afiliado en atención al cliente y ventas cruzadas con el fin de aumentar la familiaridad con servicios menos conocidos, como educación y crédito, aprovechando la satisfacción del afiliado en hotelería y turismo para posicionando otros servicios.

El módulo de capacitación se estructura en cinco capítulos: Introducción a la Atención al Cliente, fundamentos y estrategias, Habilidades para una atención de excelencia, Uso de herramientas tecnológicas y motivación, y Estrategias de fidelización, abordando

aspectos clave como protocolos, personalización, resolución de conflictos, herramientas digitales y programas de fidelización. El enfoque integral de este temario asegurará una experiencia consistente para los afiliados y fortalecerá la percepción del portafolio.

La construcción del material de entrenamiento será diseñada y validada por un consultor externo con experiencia en capacitación, gestión del cambio y diseño de programas de entrenamiento, quien podrá estructurar actividades didácticas, dinámicas interactivas y herramientas de evaluación que aseguren que los objetivos del temario se alineen con las necesidades identificadas.

Este contenido está planteado para integrarse con la interfaz que utiliza la caja de compensación para las capacitaciones internas, siendo este un contenido adicional a estudiar de forma transversal a la compañía. A continuación, se presenta una representación gráfica del módulo planteado:

La Figura 18 ejemplifica la interfaz de inicio de sesión de Colsubsidio, que funciona como el primer contacto del usuario con la plataforma de formación. Se realiza mediante un acceso seguro y eficiente para garantizar la individualización del proceso de aprendizaje. El usuario ingresa sus credenciales (usuario, correo y contraseña) en la plataforma intuitiva de enseñanza de la Caja de Compensación Colsubsidio.

**Figura 18**  
*Inicio de Sesión Interfaz Colsubsidio*

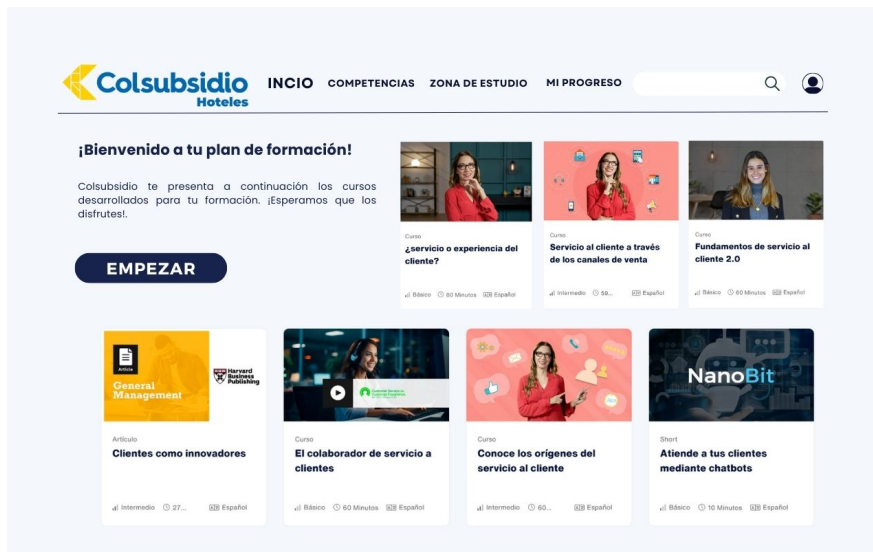


*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 19 muestra la estructura de cursos disponibles asociados al aprendizaje de los empleados, su página principal está organizada con cursos formativos en bloques

visuales, facilitando la identificación de contenidos que deben aprender y que son solicitados por la organización. Su contextualización está dada en ofrecer información sobre cada curso en relación con sus objetivos, temáticas y módulos. En el componente práctico, el empleado explorara y selecciona los cursos habilitados para potencializar su desarrollo profesional.

**Figura 19**  
*Ejemplificación de plataforma educativa Colsubsidio*



*Nota.* Elaboración propia.

Para el diseño de la metodología de capacitación se estructuró un enfoque integral compuesto por tres componentes fundamentales, orientados a garantizar un aprendizaje efectivo y medible. La metodología propuesta consta de lo siguiente:

**Componente teórico:** El empleado recibe una presentación formal del curso. La Figura 20 muestra el encabezado y detalles del módulo, lo que ayuda a marcar los objetivos y los temas que se abordarán, contextualizando el propósito del curso, la experiencia del instructor y el contenido estructurado en módulos. El empleado revisará estos módulos y para poder establecer una conexión con la temática, permitiéndole prepararse para profundizar en el aprendizaje.

**Figura 20**

*Ejemplificación de introducción del curso de capacitación*

The screenshot shows a web interface for a course titled 'Capítulo 1: Introducción a la Atención al Cliente'. At the top, there is a navigation bar with the Colsubsidio logo and links for 'INCIO', 'COMPETENCIAS', 'ZONA DE ESTUDIO', and 'MI PROGRESO'. A search icon and a user profile icon are also present. Below the navigation bar, the chapter title is displayed. A prominent blue button with a play icon and the text 'Comenzar' is centered. To the left, the instructor's name 'Yami Almaguer Gil' is listed, followed by a detailed biography. Below the biography, there is a section titled 'Sobre el contenido:' which describes the course's objectives and the instructor's role. To the right, there are two boxes containing module information. The top box lists three modules: 'Módulo 1: Conceptos Fundamentales de la Atención al Cliente', 'Módulo 2: Evolución de la Atención al Cliente', and 'Módulo 3: La Atención al Cliente en el Contexto de Colsubsidio'. The bottom box provides a detailed list of topics for 'Módulo 1: Conceptos Fundamentales de la Atención al Cliente', including definitions, differences between internal and external service, and the importance of customer perception.

*Nota.* Elaboración propia.

Componente teórico-práctico representa el desarrollo del contenido del curso a través de materiales audiovisuales y guías prácticas. La Figura 21 ilustra un video de aprendizaje mediante explicaciones claras. Lo anterior, para facilitar la comprensión visual y auditiva del empleado. El estudiante accede a definiciones, ejemplos y reflexiones sobre los temas abordados. Este enfoque fomenta el conocimiento continuo y progresivo al conectar la teoría con ejercicios de aplicación que permiten visualizar su utilidad en contextos reales.

**Figura 21**  
*Ejemplificación de Video de Capacitación*



*Nota.* Elaboración propia.

En la Figura 22 se ejemplifica la consolidación del aprendizaje de los conceptos de los módulos estudiados, destacando mediante el módulo los aspectos clave que deben ser internalizados por el empleado para aplicación en el entorno organizacional. Mediante el componente práctico y ejercicios de simulación de situaciones se motiva al empleado a reflexionar sobre lo aprendido y a implementarlo en su contexto laboral, asegurando la transferencia del conocimiento adquirido.

## Figura 22

### Ejemplificación del Módulo de Capacitación- Conclusiones por capítulo

The screenshot displays a web application interface for 'Colsubsidio Hoteles'. At the top, there is a navigation bar with the logo and menu items: 'INCIÓ', 'COMPETENCIAS', 'ZONA DE ESTUDIO', and 'MI PROGRESO'. Below the navigation bar, the main content area is titled 'CONCLUSIONES DEL TEMA:'. Under this title, the 'Capítulo 1: Introducción a la Atención al Cliente' is highlighted. The chapter details include 'Módulo 1: Conceptos Fundamentales de la Atención al Cliente' and 'Tema: Definición de atención al cliente'. A list of bullet points follows, defining customer service and its importance in the context of Colsubsidio. On the right side, there are two summary boxes. The top box lists 'Módulo 1: Conceptos Fundamentales de la Atención al Cliente', 'Módulo 2: Evolución de la Atención al Cliente', and 'Módulo 3: La Atención al Cliente en el Contexto de Colsubsidio'. The bottom box provides a detailed definition of 'Definición de atención al cliente', including a conclusion, differences between service and attention, the importance of perception of value, and internal vs. external definitions with examples.

*Nota.* Elaboración propia.

La prueba final, como se muestra en la Figura 23 corresponde al componente de validación de conocimientos, el cual busca medir el nivel de aprendizaje del empleado. Esta estructura a través de una prueba objetiva de 10 preguntas, que permite valorar los conceptos teóricos y la comprensión práctica adquirida durante el curso. Se establece un umbral del 80% para la aprobación y certificación del módulo, asegurando que el empleado cumpla con los estándares establecidos. La prueba se desarrolla en un tiempo delimitado, promoviendo la aplicación ágil y efectiva de los conocimientos adquirido.

**Figura 23**

*Ejemplificación del Módulo de Capacitación- Prueba Final*

The screenshot displays the user interface of the Colsubsidio Hoteles training platform. At the top, there is a navigation bar with the logo and menu items: INCIO, COMPETENCIAS, ZONA DE ESTUDIO, and MI PROGRESO. Below the navigation bar, the main content area is titled 'Prueba final' and 'Capítulo 1: Introducción a la Atención al Cliente'. It specifies the module as 'Módulo 1: Conceptos Fundamentales de la Atención al Cliente' with the topic 'Definición de atención al cliente'. The instructions state that there are 10 questions to be solved in 30 minutes, with a goal of at least 8 correct answers (80%). The time limit is 20 minutes, and the grading method is 'Calificación más alta'. A blue button labeled 'Intente resolver el cuestionario ahora' is visible. On the right side, there are two boxes containing a table of contents for the course modules.

<b>Módulo 1: Conceptos Fundamentales de la Atención al Cliente</b>
<b>Módulo 2: Evolución de la Atención al Cliente</b>
<b>Módulo 3: La Atención al Cliente en el Contexto de Colsubsidio</b>

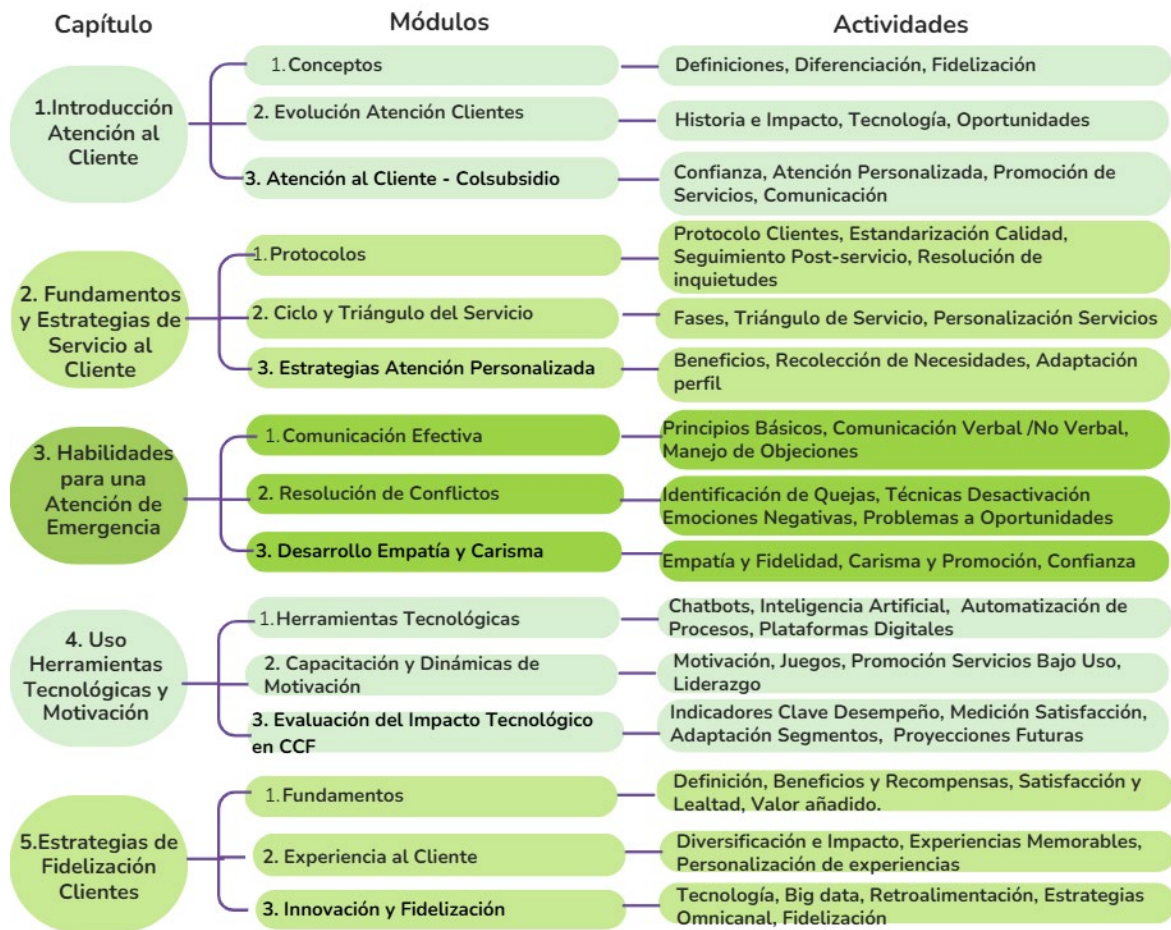
  

<b>Módulo 1: Conceptos Fundamentales de la Atención al Cliente</b>
• Definición de atención al cliente. * Ejercicio práctico - Prueba Final
• Importancia de la atención al cliente en la percepción de valor.
• Cliente interno y externo: definición y ejemplos.

*Nota.* Elaboración propia.

El siguiente esquema resume el temario propuesto para el módulo de capacitación:

**Figura 24**  
*Temario capacitaciones*



*Nota.* Elaboración propia

Este esquema estructurado relaciona los capítulos y módulos del programa de formación en atención al cliente, reflejando un enfoque integral y progresivo en cada uno de los módulos de capacitación. El contenido abarca desde los conceptos básicos de atención hasta habilidades específicas como la empatía y el carisma, mostrando la combinación de teoría, estrategia y desarrollo de competencias interpersonales. La inclusión de herramientas tecnológicas y estrategias de fidelización demuestra una visión actualizada

para enfrentar los desafíos del servicio al cliente. Esta organización temática asegura que los empleados adquieran conocimientos aplicables y habilidades prácticas, fortaleciendo la calidad del servicio.

A continuación, se detalla el temario propuesto, desglosado por capítulos, logros y actividades.

### ***Temario Detallado para la Capacitación en Atención al Cliente***

#### **Capítulo 1: Introducción a la Atención al Cliente**

**Logro propuesto:** Exponer conceptos que fortalezcan la importancia estratégica de la atención al cliente y su relación con la diversificación del portafolio.

##### **Módulo 1: Conceptos Fundamentales de la Atención al Cliente**

1. Definición de atención al cliente y su impacto en la percepción del servicio.
2. Diferencias entre atención y servicio al cliente: aplicación en cajas de compensación.
3. Importancia de la atención al cliente en la fidelización y expansión del uso del portafolio.
4. Cliente interno y externo: cómo reconocer sus necesidades y expectativas.
5. La atención al cliente como eje central para diversificar servicios.

##### **Módulo 2: Evolución de la Atención al Cliente**

1. Historia del servicio al cliente y su impacto en la confianza de los afiliados.
2. Cambios en las expectativas del cliente con el avance tecnológico.
3. La era digital: oportunidades para servicios infrautilizados como Educación y Seguros.
4. El impacto del comercio electrónico en la percepción del cliente.
5. Casos exitosos de evolución en la atención al cliente en el sector social.

##### **Módulo 3: La Atención al Cliente en el Contexto de Colsubsidio**

1. La importancia de la atención al cliente para fortalecer la confianza en las cajas de compensación.
2. Integración de servicios de turismo y hotelería con atención personalizada.
3. Estrategias para promocionar servicios infrautilizados mediante interacciones.
4. Herramientas para mejorar la percepción de servicios menos conocidos.
5. Casos prácticos en Colsubsidio: cómo superar las brechas de comunicación.

## **Capítulo 2: Fundamentos y Estrategias en Atención al Cliente**

**Logro propuesto:** Establecer protocolos y estrategias para aumentar la satisfacción general y el uso del portafolio.

### **Módulo 1: Protocolos de Atención al Cliente**

1. ¿Qué es un protocolo de atención al cliente y cómo mejorar la experiencia del usuario?
2. Estandarización de procesos para garantizar la consistencia en la calidad.
3. Ejemplo: diseño de protocolos para el seguimiento post-servicio.
4. Resolución de solicitudes: pasos para mantener una percepción positiva.
5. Evaluación y mejora continua de los protocolos de atención.

### **Módulo 2: Ciclo y Triángulo del Servicio**

1. Fases del ciclo del servicio: aplicación para servicios de bajo uso.
2. Relación entre cliente, estrategia y personal en el triángulo del servicio.
3. Implementación del ciclo del servicio para promover educación y seguros.
4. Ajuste del ciclo para servicios personalizados en turismo y hotelería.
5. Casos prácticos: mejora en el ciclo para diversificar el uso del portafolio.

### **Módulo 3: Estrategias para una Atención Personalizada**

1. Definición y beneficios de la atención personalizada para servicios menos conocidos.
2. Recolección de datos para identificar necesidades específicas del cliente.

3. Adaptación del servicio según el perfil del cliente y sus preferencias.
4. El impacto de la personalización en la percepción general del servicio.
5. Estrategias para promover servicios complementarios en las interacciones.

### **Capítulo 3: Habilidades para una Atención de Excelencia**

**Logro propuesto:** Dotar al personal de herramientas para resolver conflictos y fomentar la fidelización.

#### **Módulo 1: Comunicación Efectiva en Atención al Cliente**

1. Principios básicos para mejorar la percepción de los afiliados.
2. Técnicas de escucha activa: identificar oportunidades de ventas cruzadas.
3. Uso del lenguaje verbal y no verbal para promover confianza en servicios.
4. Métodos para manejar objeciones con empatía.
5. Errores comunes en la comunicación que afectan la percepción y cómo evitarlos.

#### **Módulo 2: Resolución de Conflictos**

1. Identificación de clientes insatisfechos y sus principales quejas.
2. Técnicas para desactivar emociones negativas de los afiliados.
3. Cómo convertir problemas en oportunidades para diversificar servicios.
4. Ejercicios prácticos para fortalecer habilidades en el manejo de conflictos.
5. Impacto de una resolución eficaz en la percepción del cliente.

#### **Módulo 3: Desarrollo de Empatía y Carisma**

1. ¿Qué es la empatía y cómo fomenta la fidelidad?
2. Carisma como herramienta para promover servicios menos conocidos.
3. Estrategias para generar confianza en servicios como Educación y Seguros.
4. Prácticas para personalizar la interacción en función del historial del cliente.
5. Impacto emocional de la empatía en la experiencia general.

### **Capítulo 4: Uso de Herramientas Tecnológicas y Motivación**

**Enfoque:** Optimizar el uso de herramientas digitales y motivar al personal para cerrar brechas de comunicación.

### **Módulo 1: Herramientas Tecnológicas en la Atención al Cliente**

1. Uso de chatbots para optimizar el seguimiento post-servicio.
2. Inteligencia artificial aplicada a la segmentación de afiliados.
3. Automatización de procesos para aumentar la visibilidad de servicios.
4. Plataformas digitales como herramientas para promover el portafolio.
5. Desafíos y oportunidades de la implementación tecnológica.

### **Módulo 2: Capacitación y Dinámicas de Motivación**

1. Importancia de la motivación para el desempeño en atención al cliente.
2. Juegos y dinámicas para fortalecer habilidades en ventas cruzadas.
3. Capacitación continua para promover servicios de bajo uso.
4. Técnicas de liderazgo para mantener al equipo enfocado.
5. Ejemplos prácticos de dinámicas orientadas a la diversificación de servicios.

### **Módulo 3: Evaluación del Impacto Tecnológico en el Servicio**

1. Indicadores clave de desempeño en servicios menos utilizados.
2. Métodos para medir la satisfacción del cliente y ajustar estrategias.
3. Adaptación tecnológica según segmentos de clientes y servicios.
4. Casos de éxito en la integración de herramientas digitales para la fidelización.
5. Proyecciones futuras sobre el impacto tecnológico en las cajas de compensación.

## **Capítulo 5: Estrategias de Fidelización de Clientes**

**Enfoque:** Implementar estrategias de fidelización para fortalecer el vínculo con los afiliados.

### **Módulo 1: Fundamentos de la Fidelización**

1. Definición de fidelización y su relación con servicios poco utilizados.

2. Beneficios de programas de puntos y recompensas exclusivas.
3. Relación entre satisfacción y lealtad del cliente en cajas de compensación.
4. Creación de valor añadido para servicios como Educación y Seguros.
5. Casos de éxito en fidelización aplicados al sector social.

### **Módulo 2: Experiencia del Cliente**

1. ¿Qué es la experiencia del cliente y cómo influye en la diversificación?
2. Diseño de experiencias memorables para servicios turísticos.
3. Personalización de experiencias en función del perfil del afiliado.
4. Estrategias para garantizar la consistencia en servicios de bajo uso.
5. Ejemplos prácticos de mejora en la experiencia del cliente.

### **Módulo 3: Innovación en la Fidelización de Clientes**

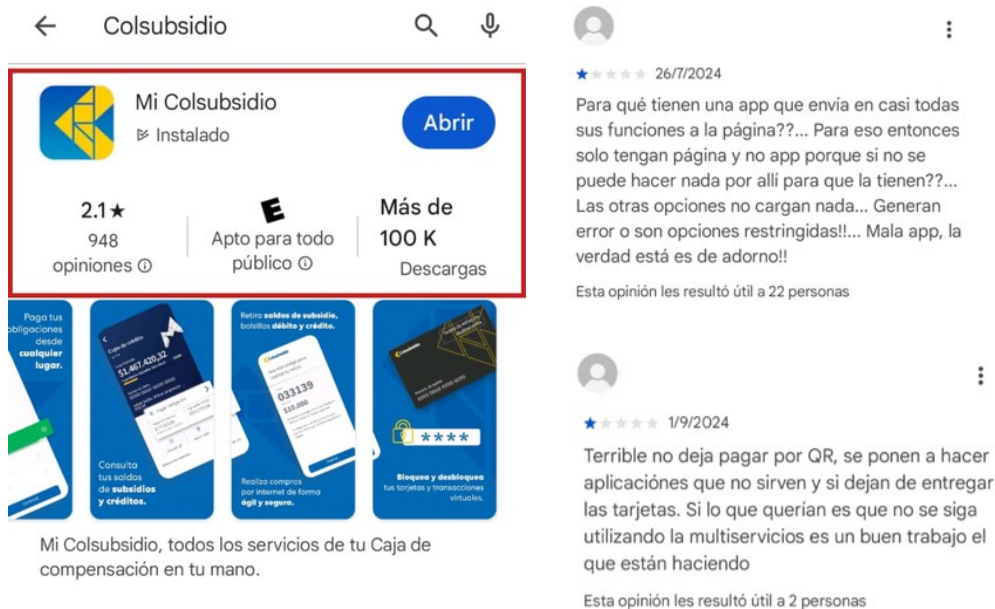
1. Uso de tecnología para predecir y responder a las necesidades del cliente.
2. Big data como herramienta para segmentar y fidelizar afiliados.
3. Integración de retroalimentación en la mejora del servicio.
4. Estrategias omnicanal para promocionar servicios menos conocidos.
5. Futuro de la fidelización en el sector turismo y servicios complementarios.

### **Mejoramiento de la APP Colsubsidio**

La percepción de los usuarios que han realizado la descarga del aplicativo refleja comentarios y calificaciones negativas. Lo que permite establecer que la funcionabilidad de la aplicación no cumple con los estándares de rapidez ni de eficiencia.

### Figura 25

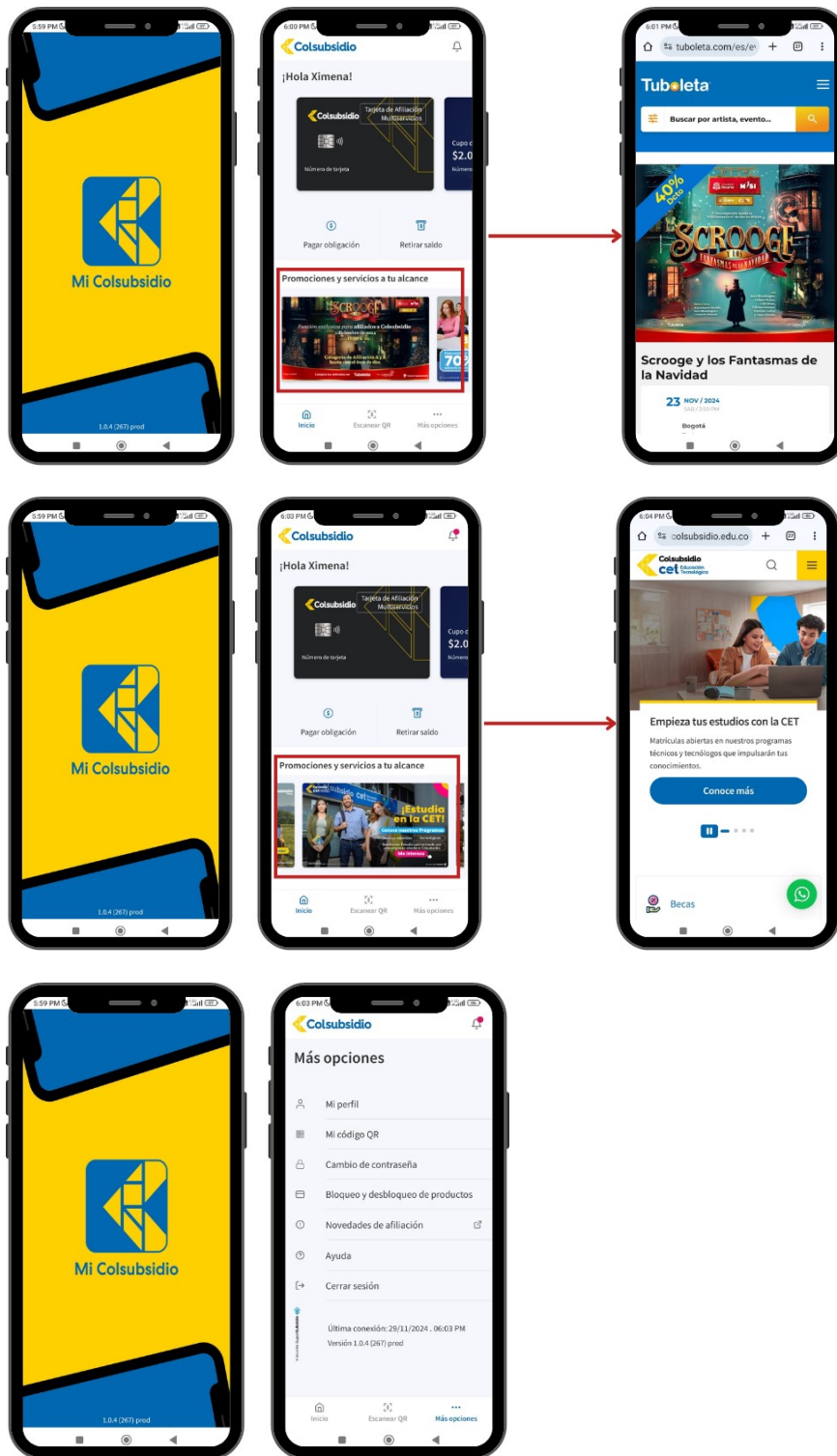
#### Comentarios de usuarios sobre la aplicación Colsubsidio



*Nota.* Elaboración propia.

El diseño actual presenta un enfoque simple que puede ser optimizado mediante una estructura más clara y accesos directos a servicios específicos del portafolio. Incorporar un enfoque visual que destaque funcionalidades principales y promueva una navegación intuitiva fortalecerá la experiencia del usuario. Además, integrar las funcionalidades directamente en la aplicación, en lugar de redirigir a páginas externas, permitirá ofrecer una experiencia fluida y cohesiva, facilitando el acceso a los servicios y mejorando la percepción general de la plataforma.

**Figura 26**  
*Situación actual aplicativo Colsubsidio*



*Nota.* Elaboración propia con aplicación actual Colsubsidio.

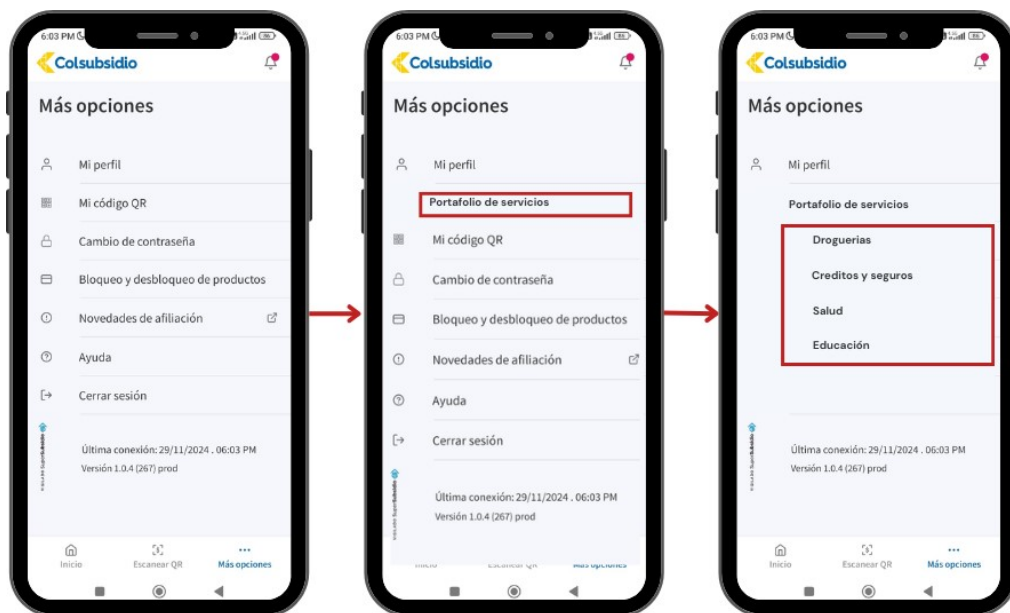
El proceso de mejora de la APP inicia con la optimización de la funcionalidad y la navegación. La incorporación del portafolio directamente en el menú de opciones y su organización bajo una estructura jerárquica clara facilita la navegación a través de categorías específicas. Se utilizan íconos y etiquetas intuitivas que guíen al usuario de manera efectiva, por otra parte, se implementarán pruebas iterativas para validar que el acceso directo a los servicios responda a las necesidades del usuario y minimice los inconvenientes de navegación.

Esta incorporación optimizará la experiencia del usuario y permitirá a los afiliados el aprovechamiento de manera óptima los servicios que ofrece la caja.

Para ilustración del aplicativo se realiza ejemplificación de los portafolios de servicios de droguerías, créditos y seguros.

**Figura 27**

*Ejemplificación mejoramiento aplicación con inclusión de portafolio de servicios*



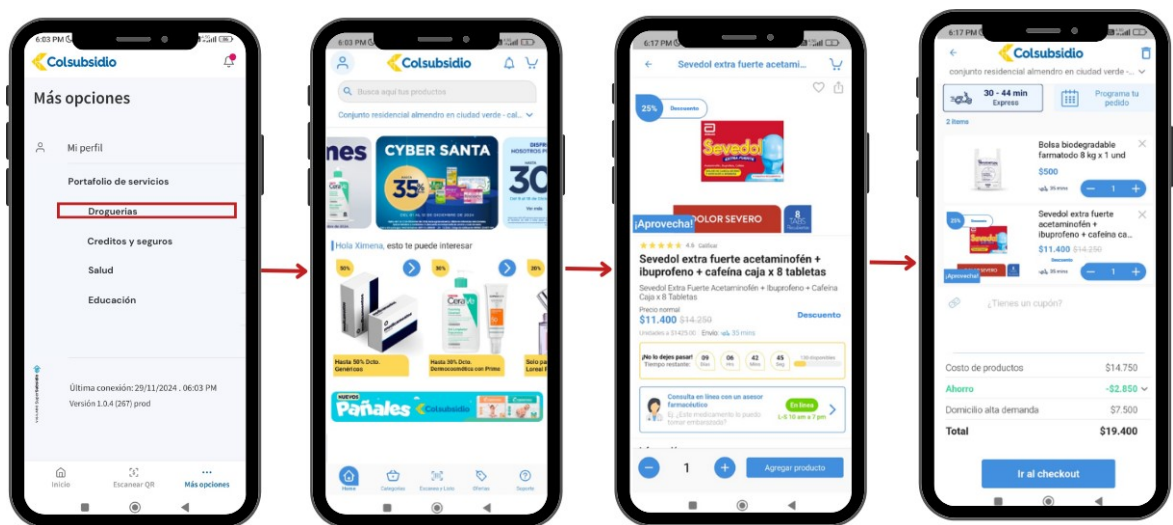
*Nota.* Elaboración propia con aplicación actual Colsubsidio.

Se incluye acceso optimizado a los servicios de portafolios, ejemplificando las Droguerías con la optimización de realizar compras en línea, tal como se observa en

Figura 28 la secuencia de navegación. El incorporar un sistema de compras intuitivo permite seleccionar productos, visualizar ofertas, realizar pagos desde la aplicación, integración de descuentos y promociones visibles. Al facilitar el acceso a compras en línea refuerza la utilidad de la aplicación al brindar una experiencia integrada. Esto contribuye a fidelizar a los usuarios al combinar conveniencia, rapidez y beneficios económicos.

**Figura 28**

*Ejemplificación mejoramiento aplicación portafolio de servicios con droguerías*

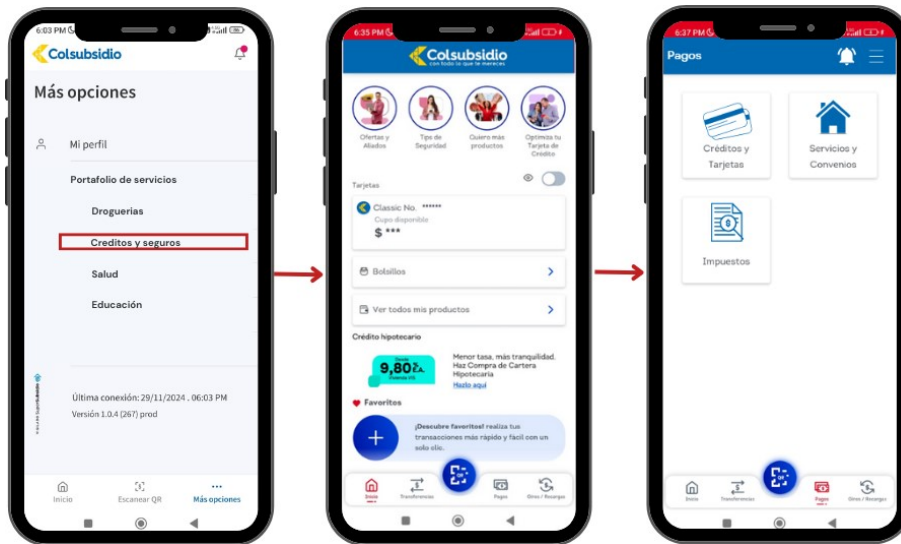


*Nota.* Elaboración propia con aplicación actual de Farmatodo.

Con la optimización del acceso a créditos y seguros, se busca reforzar el ofrecimiento de las funcionalidades directas para consultar productos financieros, créditos hipotecarios y pagos de servicios. Además de desarrollar módulos que permitan a los usuarios consultar créditos disponibles, cupos y pagos pendientes en tiempo real. Esta optimización simplificará la gestión de servicios financieros, incrementando el valor percibido de la aplicación y fortaleciendo la relación entre los usuarios y Colsubsidio, asegurando confianza y fidelización.

**Figura 29**

*Ejemplificación mejoramiento aplicación portafolio de servicios con crédito y seguros*



*Nota.* Elaboración propia a partir de la aplicación de Av Villas.

Adicionalmente, se propone implementar un sistema de recompensas que incentive las compras a través de la aplicación, mediante la asignación automática de cupones de descuento o beneficios acumulables por cada transacción realizada. Este sistema podría estructurarse de la siguiente manera:

- Generación de cupones de descuento: Por cada compra efectuada a través de la aplicación, el usuario recibiría un cupón que podría ser canjeado en servicios adicionales del portafolio, tales como actividades de recreación, cultura, hotelería, educación o bienestar. Por ejemplo, un cliente que reserve un hotel podría obtener un descuento en planes turísticos o en servicios de la agencia de viajes.

**Figura 30**

*Ejemplificación de cupo de descuento*



*Nota.* Elaboración propia.

- Sistema de puntos acumulables: Se plantea una modalidad complementaria donde los usuarios acumulan puntos por cada compra realizada, los cuales pueden ser canjeados posteriormente por descuentos, productos o servicios específicos del portafolio de Colsubsidio. Este sistema promueve la fidelización del usuario y fomenta una recompra constante, al brindar valor agregado a través de los servicios disponibles.
- Incentivos por divulgación del portafolio: Para potenciar la divulgación de los servicios, se sugiere un sistema de referidos donde los afiliados puedan compartir sus experiencias o recomendar los servicios adquiridos a otros usuarios. Por ejemplo, al invitar a un amigo o familiar a utilizar la aplicación y realizar una compra, el usuario obtendría beneficios adicionales, como puntos extra o cupones de descuento.

La implementación de una interfaz amigable junto con un sistema de recompensas en la aplicación web de Colsubsidio generará beneficios significativos, como el aumento en la recompra de servicios al incentivar a los usuarios con cupones y puntos acumulables que pueden canjear en el portafolio, fortaleciendo así la fidelización y retención. Además, permitirá una mayor divulgación de los servicios adicionales al asociar los beneficios con otros productos, optimizando su visibilidad y uso. Por último, el sistema de referidos

fomentará la promoción orgánica entre usuarios, atrayendo nuevos afiliados y consolidando a Colsubsidio como un proveedor integral de bienestar, mejorando a su vez la satisfacción del cliente mediante una experiencia más eficiente y atractiva.

### **Módulo Inteligente de Recomendación y Seguimiento de Servicios con IA**

En el contexto de la transformación digital y la optimización de la experiencia del usuario, la Caja Colombiana de Compensación Familiar Colsubsidio enfrenta el desafío de mejorar la divulgación de su portafolio de servicios y fortalecer la fidelización de sus afiliados. Para abordar esta necesidad, se propone la integración de un módulo inteligente de recomendación y seguimiento de portafolio de servicios con IA, el cual aprovechará tecnologías de procesamiento de lenguaje natural e inteligencia artificial generativa para brindar recomendaciones personalizadas y mejorar la interacción entre la entidad y sus afiliados.

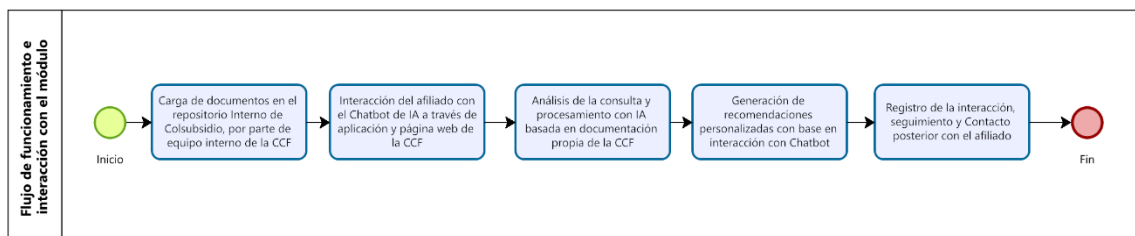
La implementación de este módulo permitirá identificar y recomendar servicios acordes con las necesidades específicas de cada afiliado, utilizando como base un repositorio de documentación interna elaborada por Colsubsidio. Esta documentación servirá como fuente de información para entrenar la IA, permitiéndole responder de manera precisa y contextualizada a las consultas de los afiliados sin recurrir a fuentes externas. A través de la automatización de consultas y la personalización de la oferta de servicios, se optimizará la captación de información relevante para el análisis y la toma de decisiones estratégicas. Adicionalmente, el módulo incorporará un mecanismo de seguimiento y contacto posterior para verificar la utilización de los servicios recomendados y mejorar la efectividad de las estrategias de comunicación.

Los beneficios potenciales incluyen una mayor accesibilidad a la información, optimización en la adopción de servicios, reducción de la carga operativa en los canales

de atención, y un aumento en la satisfacción y fidelización de los afiliados. Este enfoque basado en IA no solo representa un avance en la personalización de la experiencia del usuario, sino que también refuerza la capacidad de Colsubsidio para ofrecer un portafolio de servicios alineado con las expectativas y necesidades reales de sus afiliados, consolidándose como un referente en innovación dentro del sector de cajas de compensación.

A través de este módulo, se logrará capturar datos relevantes sobre las preferencias y necesidades de los afiliados, permitiendo a Colsubsidio realizar un seguimiento automatizado y mejorar la efectividad en la prestación de servicios. El flujo detallado en la Figura 31 lustra la secuencia de procesos desde la interacción inicial del afiliado hasta el seguimiento posterior de la recomendación del servicio.

**Figura 31**  
*Flujo funcionamiento e interacción con el módulo*



Nota: Elaboración propia

A continuación, se presenta el paso a paso detallado del funcionamiento del módulo, describiendo cada una de las etapas y su impacto en la optimización de la experiencia del afiliado:

### **1. Carga de documentos en el repositorio interno de Colsubsidio**

Colsubsidio dispondrá de una base de datos centralizada con información sobre los servicios disponibles. Los documentos cargados contendrán detalles de cada servicio, incluyendo beneficios, requisitos y procesos de acceso. La IA no utilizará información

externa, sino exclusivamente los datos proporcionados por la caja de compensación familiar.

La carga de documentos en el repositorio interno de Colsubsidio es una actividad exclusiva de la organización y no hace parte de la interacción directa del afiliado con el módulo de IA. Este proceso es gestionado por los equipos internos de Colsubsidio con el objetivo de garantizar que la IA cuente con información actualizada, verificada y alineada con la oferta de servicios vigente.

### **Proceso de Carga y Gestión de Documentación**

#### **1.1. Identificación de Documentos Relevantes:**

- Se seleccionan documentos oficiales que contienen información sobre los servicios de la caja, tales como beneficios, condiciones de acceso, procesos de solicitud y requisitos específicos.
- La documentación debe provenir de fuentes verificadas dentro de la organización, como gerencias de producto, áreas de experiencia del cliente y equipos de tecnología.

#### **1.2. Carga y Configuración en el Repositorio:**

- Los documentos se almacenan en un repositorio centralizado que es accesible por el motor de IA para entrenar y refinar las respuestas proporcionadas a los afiliados.
- Se establecen formatos estandarizados para la estructuración de la información, asegurando coherencia y claridad en la consulta automatizada.

#### **1.3. Protocolo de Actualización y Mantenimiento:**

- **Frecuencia de Actualización:** Se define un protocolo de revisión periódica, con una actualización mínima trimestral, para garantizar que la información refleje los cambios en la oferta de servicios de la caja.
- **Verificación de Contenido:** Un equipo de validación interna es responsable de asegurar que la información cargada sea precisa y vigente, evitando datos desactualizados que puedan afectar la calidad de las recomendaciones.
- **Mecanismo de Notificación de Cambios:** Cada vez que se actualiza un servicio, se debe reportar al equipo de gestión del repositorio para que los cambios sean reflejados en la base de conocimientos de la IA.
- **Eliminación de Información Obsoleta:** Se establecen controles para depurar información que ya no sea aplicable, garantizando que la IA no recomiende servicios discontinuados o con condiciones modificadas.

## **2. Interacción del afiliado con el Chatbot de IA**

El proceso comienza cuando el afiliado accede al chatbot inteligente a través de la aplicación móvil o el portal web de Colsubsidio. En esta etapa, el sistema solicita información básica que permitirá caracterizar al usuario y personalizar las recomendaciones de acuerdo con su perfil y necesidades específicas.

Para ello, se le pedirá al afiliado proporcionar datos clave como:

- **Categoría de afiliación:** (A, B o C), lo que permitirá segmentar la oferta según los beneficios a los que tiene acceso.
- **Intereses principales:** (por ejemplo, turismo, recreación, educación, salud, crédito, etc.), con el fin de sugerir servicios alineados con sus preferencias.

- **Historial de uso de servicios:** Si ha accedido previamente a servicios de hotelería, turismo u otros, esto ayudará a la IA a generar recomendaciones complementarias.
- **Motivo de consulta:** Se solicitará que el afiliado describa su necesidad o interés en términos generales (por ejemplo, “busco opciones de hospedaje para vacaciones” o “quiero conocer beneficios de recreación”).
- **Canal preferido de contacto:** Para determinar si prefiere recibir información adicional vía correo electrónico, mensaje de texto o llamada de seguimiento.

Con esta información, el chatbot procesará la solicitud utilizando la base de datos de Colsubsidio y la documentación previamente cargada en el repositorio, asegurando que las respuestas sean precisas y personalizadas.

### **3. Análisis de la consulta y procesamiento con IA**

Una vez que el afiliado ha ingresado su consulta y datos básicos, el motor de inteligencia artificial (IA) comienza el proceso de análisis utilizando procesamiento de lenguaje natural (NLP) para comprender la intención del usuario. Este análisis se lleva a cabo a través de los siguientes pasos:

- **Interpretación de la solicitud:** La IA identifica palabras clave y patrones dentro del mensaje del afiliado para determinar su necesidad real. Por ejemplo, si un usuario menciona "vacaciones en familia", el sistema puede inferir que está buscando opciones de hotelería con actividades recreativas.
- **Cruce de información con el repositorio interno:** Se consulta la base de datos interna de Colsubsidio, donde están almacenados documentos oficiales con la oferta de servicios disponibles. La IA extrae información relevante y prioriza aquellas opciones que mejor se alineen con la solicitud del usuario.

- **Filtrado y priorización de servicios:** Basado en la categoría de afiliación, intereses y preferencias indicadas, la IA descarta servicios no aplicables y organiza las opciones en un ranking de mayor relevancia para el afiliado.

#### 4. Generación de recomendaciones personalizadas

Tras el análisis de la consulta, la IA presenta al afiliado un conjunto de recomendaciones específicas, organizadas en un formato claro y estructurado para facilitar su comprensión y acceso. Este proceso incluye:

- **Sugerencia de servicios alineados con la consulta:** Se presentan las opciones más relevantes junto con una breve descripción de cada una, indicando los beneficios y requisitos para acceder a ellas.
- **Servicios complementarios:** Además del servicio principal consultado, se ofrecen opciones adicionales que podrían ser de interés para el usuario. Por ejemplo, si consulta por un hotel de Colsubsidio, el sistema también puede sugerir la agencia de viajes de la caja o programas recreativos disponibles en la zona.
- **Enlaces directos a la solicitud de servicios:** Para facilitar la conversión, el chatbot proporcionará links o accesos directos a las plataformas donde el afiliado puede completar su reserva, inscripción o solicitud.
- **Opciones de asistencia adicional:** Si el afiliado necesita más información, se ofrecerá la posibilidad de ser contactado por un asesor o recibir material informativo adicional vía correo electrónico o mensaje de texto.

Esta fase permite maximizar la visibilidad del portafolio de servicios de Colsubsidio y mejorar la experiencia del usuario al brindarle recomendaciones prácticas y de fácil acceso.

## 5. Registro de la interacción y seguimiento automatizado

Cada interacción entre el afiliado y la IA queda registrada en un sistema de gestión de datos, permitiendo a la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio hacer seguimiento y optimizar sus estrategias de comunicación y fidelización. El seguimiento automatizado funciona de la siguiente manera:

- **Registro de la consulta y servicios recomendados:** Se almacena la información sobre la solicitud del usuario, los servicios sugeridos y si el afiliado interactuó con alguno de los enlaces proporcionados.
- **Detección de consultas repetitivas:** Si un afiliado realiza la misma consulta en varias ocasiones sin concretar una solicitud, el sistema puede generar una alerta para brindar asistencia personalizada.
- **Activación de un contacto de seguimiento:** Si el afiliado no ha accedido a los servicios recomendados en un periodo determinado (por ejemplo, 10 días después de la consulta), se envía un mensaje recordatorio con la opción de asistencia adicional.
- **Análisis de tendencias de uso:** A partir de los datos recopilados, Colsubsidio podrá identificar patrones de consulta y demanda, lo que permitirá ajustar la oferta de servicios y mejorar las estrategias de divulgación.

Para complementar la propuesta del Módulo Inteligente de Recomendación y Seguimiento de Servicios con IA, se presenta a continuación una visualización conceptual del chatbot. Esta representación gráfica ofrece un ejemplo de cómo se vería la interfaz de usuario en la aplicación móvil o el portal web de Colsubsidio, ilustrando la interacción entre el afiliado y la inteligencia artificial en el proceso de consulta y recomendación de servicios.

**Figura 32**  
Visualización conceptual del Chatbot



*Nota.* Elaboración propia

El diseño del chatbot se basa en una interfaz amigable e intuitiva, donde el afiliado puede ingresar su solicitud de manera sencilla y recibir respuestas personalizadas en tiempo real. A través de esta herramienta, se facilita la navegación por el portafolio de servicios, brindando acceso directo a información relevante, enlaces de solicitud y asistencia adicional en caso de ser requerida.

### Plan de Desarrollo e Implementación

En esta sección se presenta el Plan de Desarrollo e Implementación de la Consultoría, diseñado para abordar de manera integral los cuatro frentes estratégicos planteados en el marco del proyecto: el diseño del Customer Journey Map, la construcción del Mapa de Empatía, el desarrollo de un Plan de Capacitación especializado, y la mejora de la aplicación móvil de Colsubsidio.

Este plan consolida las actividades, metas y estrategias propuestas para cada uno de los frentes, proporcionando una visión estructurada de las acciones necesarias para su implementación. Cada componente incluye objetivos claros, indicadores de medición y plazos definidos, garantizando un enfoque práctico.

Las siguientes tablas sintetizan el plan completo de la consultoría, destacando cómo cada frente contribuye a mejorar la experiencia del afiliado, optimizar los procesos internos de Colsubsidio, y promover la integración efectiva de su portafolio de servicios. Este enfoque integral asegura un impacto positivo tanto en la relación con los afiliados como en la operación de la organización.

**Tabla 15**  
*Plan de Desarrollo e Implementación de la Consultoría – Customer Journey*

Propuesta	Meta	Estrategia	Actividad	Indicador	Meta del Indicador	Plazo
Customer Journey	Diseñar un Customer Journey Map alineado con las necesidades del afiliado	Identificar etapas clave del recorrido del usuario	Recolección de datos a través de encuestas y entrevistas	Etapas del Customer Journey Map diseñadas	100% de las etapas definidas	3 meses
	Diseñar un Customer Journey Map alineado con las necesidades del afiliado	Refinar el Customer Journey Map con base en retroalimentación	Revisar y ajustar el diseño del Customer Journey Map según hallazgos adicionales	Porcentaje de ajustes incorporados	100% de los ajustes aplicados	1 mes
	Implementar la herramienta para identificar puntos críticos	Mapear los puntos de contacto en cada etapa del recorrido	Análisis de interacciones en canales digitales y presenciales	Puntos de contacto mapeados	Cobertura del 90% de los puntos de contacto	2 meses
	Optimizar la experiencia del usuario en los servicios de hotelería y turismo	Desarrollar soluciones específicas basadas en los hallazgos del mapa	Capacitar al personal en la aplicación del Customer Journey Map	Número de empleados capacitados	80% del personal capacitado	4 meses
	Promover servicios adicionales del portafolio	Crear campañas de divulgación vinculadas a etapas críticas del viaje del usuario	Diseñar materiales promocionales segmentados según el mapa	Porcentaje de usuarios que acceden a servicios adicionales	Incremento del 25% en accesos a servicios adicionales	3 meses
	Promover servicios adicionales del portafolio	Integrar servicios del portafolio al mapa en cada etapa del recorrido	Incorporar servicios complementarios del portafolio en puntos clave del recorrido	Número de servicios adicionales integrados al Customer Journey Map	Al menos 5 servicios adicionales integrados	2 meses

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 16**  
*Plan de Desarrollo e Implementación de la Consultoría – Mapa de Empatía*

Propuesta	Meta	Estrategia	Actividad	Indicador	Meta del Indicador	Plazo
Mapa de empatía	Diseñar y estructurar la metodología del mapa de empatía para su implementación	Establecer las etapas y componentes clave del mapa de empatía	Definir los elementos principales del mapa y los objetivos de su uso	Metodología documentada y aprobada	100% de la metodología aprobada	2 meses
	Capacitar al personal clave en la metodología del mapa de empatía	Seleccionar personal estratégico para recibir la capacitación	Organizar sesiones de capacitación teórico-prácticas para el equipo	Porcentaje del personal capacitado	90% del personal clave capacitado	1 mes
	Recolectar información cualitativa sobre los clientes	Realizar entrevistas y encuestas profundas a los clientes	Realizar entrevistas y focus groups con una muestra representativa de clientes	Número de entrevistas y focus groups realizados	100% de los clientes seleccionados entrevistados	3 meses
	Construir el mapa de empatía basado en la información recopilada	Analizar y estructurar los datos recopilados para el diseño del mapa	Construir el mapa de empatía utilizando herramientas visuales como diagramas	Mapa de empatía completado	100% del mapa completado	2 meses
	Identificar áreas de mejora en la experiencia del cliente	Evaluar las necesidades y expectativas no satisfechas de los clientes	Identificar y priorizar los 'puntos de dolor' y oportunidades de mejora	Número de áreas de mejora identificadas	Al menos 5 áreas de mejora identificadas	1 mes
	Socializar los hallazgos del mapa de empatía con las áreas relevantes	Elaborar un informe visual para compartir los resultados del mapa	Preparar y presentar los resultados del mapa en reuniones con las áreas clave	Número de áreas informadas con resultados del mapa	100% de las áreas clave informadas	1 mes

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 17**

*Plan de Desarrollo e Implementación de la Consultoría – Modulo de Capacitación a personal de Colsubsidio*

<b>Propuesta</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta del Indicador</b>	<b>Plazo</b>
Módulo de Capacitación a personal de Colsubsidio	Diseñar un temario alineado a las debilidades identificadas	Validar las debilidades y variables clave mediante análisis externo.	Contratar un asesor externo para validar resultados de encuestas y necesidades específicas.	Informe validado por el asesor externo.	100% de las necesidades validadas.	1 mes.
	Asegurar que el temario aborde la diversificación del portafolio de servicios	Incorporar módulos sobre ventas cruzadas y promoción de servicios específicos.	Diseñar capítulos y módulos centrados en promover servicios menos conocidos como Educación y Créditos.	Número de módulos diseñados para promover servicios específicos.	Al menos 2 módulos centrados en diversificación.	1 mes.
	Crear actividades didácticas e interactivas para reforzar el aprendizaje.	Diseñar dinámicas y cuestionarios basados en las necesidades detectadas.	Desarrollar actividades prácticas, juegos de roles y evaluaciones por módulo.	Porcentaje de actividades diseñadas por módulo.	Al menos 3 actividades por módulo.	2 meses.
	Validar la estructura del temario con un enfoque práctico y aplicable	Realizar un piloto del temario con un grupo reducido de personal.	Implementar un piloto de 2 capítulos y recolectar retroalimentación de los participantes.	Satisfacción del personal en el piloto (% de encuestas positivas).	Al menos un 85% de satisfacción en el piloto.	3 meses.
	Garantizar la alineación del temario con objetivos estratégicos.	Ajustar los capítulos y módulos con base en las recomendaciones del asesor.	Revisar y reestructurar contenidos según las observaciones del asesor y feedback del piloto.	Número de capítulos ajustados según retroalimentación.	100% de capítulos ajustados antes de la implementación.	4 meses.
	Diseñar un sistema de evaluación del impacto del temario	Definir indicadores de éxito para medir su efectividad.	Crear métricas y herramientas de evaluación (cuestionarios, encuestas y KPIs).	Lista final de indicadores diseñados y aprobados.	Al menos 5 indicadores claves definidos.	2 meses.
	Asegurar la sostenibilidad del temario	Establecer un plan de actualización continua del contenido.	Diseñar un ciclo anual para revisar y actualizar capítulos según las necesidades emergentes.	Frecuencia de actualizaciones planificadas (anual o semestral).	Plan de actualización definido al finalizar el diseño.	5 meses.

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 18**

*Plan de Desarrollo e Implementación de la Consultoría – Mejoras Aplicación Móvil Colsubsidio*

Propuesta	Meta	Estrategia	Actividad	Indicador	Meta del Indicador	Plazo
Mejoras Aplicación Móvil Colsubsidio	Incrementar la usabilidad de la APP	Optimizar la interfaz y experiencia del usuario (UX/UI).	Rediseñar la navegación y mejorar la disposición de las opciones más utilizadas.	Satisfacción en pruebas de usabilidad (% de usuarios satisfechos).	Al menos un 85% de satisfacción en pruebas de usabilidad.	2 meses.
	Promover la familiaridad con la APP	Diseñar tutoriales interactivos para capacitar a los afiliados en su uso.	Crea videos cortos, guías y simuladores dentro de la APP para facilitar su aprendizaje.	Porcentaje de usuarios que completan los tutoriales.	Al menos un 50% de los nuevos usuarios completan el tutorial.	3 meses.
	Integrar funciones innovadoras para servicios clave	Incorporar herramientas personalizadas para promover servicios menos conocidos.	Añadir secciones específicas para Créditos, Educación y Promociones Exclusivas.	Porcentaje de usuarios que acceden a las nuevas funcionalidades.	Incrementar el uso en un 20% en servicios menos populares.	4 meses.
	Facilitar la comunicación con los afiliados	Integrar chatbots y notificaciones push para el seguimiento post-servicio.	Diseñar e implementar un sistema automatizado de chat y recordatorios para servicios utilizados.	Número de interacciones realizadas con el chatbot o notificaciones.	Lograr al menos un 30% de interacción con estos sistemas.	3 meses.
	Validar la funcionalidad y el impacto de las mejoras.	Realizar un piloto con un grupo reducido de usuarios.	Implementar las nuevas funcionalidades con usuarios seleccionados y recolectar retroalimentación.	Calificación promedio de los usuarios en el piloto (% de satisfacción).	Alcanzar un 90% de calificación positiva.	4 meses.

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 19**

*Plan de Desarrollo e Implementación de la Consultoría – Módulo Inteligente de Recomendación y Seguimiento Servicios con IA*

Propuesta	Meta	Estrategia	Actividad	Indicador	Meta del Indicador	Plazo
Módulo Inteligente de Recomendación y Seguimiento de Servicios con IA	Desarrollar un sistema basado en IA para la recomendación y seguimiento de servicios en función de la interacción del afiliado.	Implementación de un chatbot con IA que analice preferencias del usuario.	Diseñar la arquitectura del chatbot y definir los flujos de conversación según el portafolio de servicios.	Nivel de precisión en las recomendaciones de servicios.	80% de precisión en recomendaciones.	3 meses
			Desarrollar e integrar el chatbot en la plataforma digital de Colsubsidio.	Funcionamiento operativo del chatbot.	Implementación exitosa en la plataforma.	3 meses
	Garantizar que el chatbot esté alineado con las políticas y servicios de Colsubsidio.	Entrenamiento del modelo de IA con información validada de los servicios de Colsubsidio.	Cargar documentación y normativas en el repositorio interno para entrenar el chatbot.	% documentos cargados y organizados	100% de la documentación cargada en el sistema.	2 meses
	Integración con el sistema de gestión de usuarios de Colsubsidio.	Conectar el chatbot con los registros de afiliados y su historial de uso de servicios.	Implementar la sincronización con la base de datos de afiliados.	% de los afiliados con personalización activa en el sistema	100% de los afiliados con personalización activa.	4 meses
	Evaluar la efectividad del chatbot en la interacción con afiliados.	Realizar pruebas piloto con usuarios en distintos segmentos.	Selección de usuarios para la fase de prueba y recolección de feedback.	Número de pruebas piloto ejecutadas.	3 pilotos realizados con diferentes perfiles de afiliados.	2 meses
	Optimizar la experiencia del afiliado mediante la interacción con IA.	Ajustes y optimización del chatbot según retroalimentación de usuarios.	Implementar ajustes en la interfaz y en el motor de IA para mejorar la experiencia de usuario.	Tasa de satisfacción del usuario con el chatbot.	85% de satisfacción en encuestas de usuarios.	3 meses
	Automatizar la recopilación de datos de interés sobre el afiliado.	Implementar seguimiento de interacciones para mejorar futuras recomendaciones.	Análisis continuo de interacciones para ajustar los patrones de recomendación.	Datos recolectados y analizados en informes mensuales.	100% de interacciones registradas en la base de datos.	6 meses

*Nota.* Elaboración propia.

### **Presupuesto Estimado**

Para la ejecución de las soluciones propuestas, se ha estimado un presupuesto de \$187.650.000 COP, el cual contempla la adquisición de recursos para cada frente de acción: Recorrido del Cliente, Mapa de Empatía, Capacitación al Personal y Mejoras en la Aplicación Móvil.

Con el fin de optimizar la implementación de las soluciones y asegurar el máximo aprovechamiento de los recursos, se propone combinar el talento y la experiencia del personal de Colsubsidio con la incorporación de consultores externos especializados en áreas clave como:

- Diseño y análisis de Recorrido del Cliente, expertos en *Customer Journey* que aporten metodologías y herramientas para optimizar la experiencia del cliente en cada punto de contacto.
- Desarrollo e interpretación del Mapa de Empatía, expertos que cuenten con experiencia en investigación cualitativa y análisis de usuarios para comprender en profundidad las necesidades del cliente.
- Diseño e implementación de la Capacitación al Personal, especialistas en servicio al cliente y en educación.
- Desarrollo e implementación de Mejoras en Aplicación Móvil, desarrolladores y de diseñadores de experiencia de usuario.

La externalización de actividades especializadas impulsa la transferencia de conocimiento y el desarrollo de nuevas competencias en el equipo de Colsubsidio, a la vez que minimiza los riesgos de desviación en los objetivos, al contar con la experiencia y el enfoque especializado de los consultores.

Si bien se plantea la participación de consultores externos especializados para garantizar la implementación eficiente y de alta calidad de las soluciones propuestas, se sugiere evaluar inicialmente la disponibilidad de recursos internos dentro de Colsubsidio que puedan apoyar ciertas actividades especializadas. Esta validación permitirá identificar oportunidades para aprovechar el conocimiento y la experiencia del equipo interno, optimizando así el presupuesto asignado. No obstante, la incorporación de consultores externos sigue siendo fundamental, ya que su enfoque experto y metodologías avanzadas aseguran el cumplimiento de los objetivos planteados, fortalecen la transferencia de conocimiento hacia el equipo interno y minimizan los riesgos asociados a desviaciones en el alcance o la calidad de los entregables. La combinación de ambos recursos permitirá equilibrar la eficiencia en la ejecución y el desarrollo de nuevas competencias dentro de la organización.

En la Tabla **20** se presenta un resumen detallado de las soluciones propuestas, incluyendo la descripción de las actividades a realizar, los recursos necesarios (tanto internos como externos), las horas estimadas de dedicación para cada actividad y el desglose de los costos asociados.

**Tabla 20**  
*Propuesta, Actividades, Recursos y Costos – Soluciones Propuestas*

<b>Propuesta</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recurso/Perfil</b>	<b>Horas Dedicadas</b>	<b>Costo por hora (COP)</b>	<b>Costo total (COP)</b>	<b>Notas</b>
<b>Recorrido del cliente</b>	Recolección de datos mediante encuestas	Analista de datos	60	80.000	4.800.000	Diseño de cuestionarios y procesamiento de datos.
	Refinar el Mapa del viaje del cliente	Consultor en Experiencia del Cliente	40	100.000	4.000.000	Ajustes basados en retroalimentación.
	Mapear puntos de contacto	Especialista en Canales Digitales	50	90.000	4.500.000	Evaluación de interacciones en canales digitales y presenciales.
	Capacitar al personal en el uso del mapa	Facilitador de Formación	80	80.000	6.400.000	Sesiones teórico-prácticas.
	Crear copias promocionales	Diseñador	40	70.000	2.800.000	Material segmentado según etapas críticas del <i>Customer Journey</i> .
<b>Mapa de empatía</b>	Diseñar la metodología del mapa.	Consultor en Diseño de Estrategias	50	100.000	5.000.000	Documentación de la metodología.
	Capacitar al personal en el mapa	Facilitador de Formación	40	80.000	3.200.000	Sesiones teórico-prácticas.
	Recolectar información cualitativa	Moderador de grupos focales	80	90.000	7.200.000	Entrevistas y <i>focus groups</i> con afiliados.
	Construir el mapa	Especialista en Herramientas Visuales	60	80.000	4.800.000	Uso de <i>software</i> para diagramas y visualización de datos.
	Identificar áreas de mejora	Analista de datos	40	80.000	3.200.000	Análisis de datos cualitativos para detectar oportunidades de mejora.

Propuesta	Actividad	Recurso/Perfil	Horas Dedicadas	Costo por hora (COP)	Costo total (COP)	Notas
<b>Capacitación al Personal</b>	Validar las debilidades	Consultor externo	40	100.000	4.000.000	Revisión de variables clave y resultados de encuestas.
	Diseñar capítulos y módulos	Especialista en Diseño Curricular	60	90.000	5.400.000	Enfoque en ventas cruzadas y diversificación del portafolio de servicios.
	Crear actividades didácticas	Diseñador Instruccional	40	80.000	3.200.000	Desarrollo de juegos de rol y prácticas dinámicas.
	Validar la estructura del temario	Consultor externo	40	100.000	4.000.000	Evaluación piloto con retroalimentación de los participantes.
	Diseñar indicadores y métricas	Especialista en Evaluación Educativa	40	90.000	3.600.000	Definición de KPIs y herramientas de evaluación.
<b>Mejoras en la VIDAPP</b>	Optimizar la interfaz UX/UI	Diseñador UX/UI	80	90.000	7.200.000	Rediseño de navegación y disposición de opciones más utilizadas.
	Diseñar tutoriales interactivos	Diseñador Instruccional	40	80.000	3.200.000	Creación de vídeos, guías y simuladores dentro de la APP.
	Integrar funciones innovadoras	Desarrollador de software	100	100.000	10.000.000	Implementación de secciones específicas para servicios como Créditos y Educación.
	Implementar <i>chatbots</i> y notificaciones <i>push</i>	Ingeniero en Inteligencia Artificial	80	120.000	9.600.000	Desarrollo de sistemas automatizados de comunicación y seguimiento post-servicio.

Propuesta	Actividad	Recurso/Perfil	Horas Dedicadas	Costo por hora (COP)	Costo total (COP)	Notas
<b>Módulo Inteligente de Recomendación y Seguimiento de Servicios con IA</b>	Validar la funcionalidad	Especialista en Pruebas de Usabilidad	60	90.000	5.400.000	Piloto con usuarios seleccionados y recolección de retroalimentación.
	Diseño de la arquitectura del módulo de IA	Arquitecto de software	80	90.000	7.200.000	Definición de la infraestructura tecnológica y estándares para la implementación del módulo de IA.
	Entrenamiento inicial del modelo con datos de Colsubsidio	Científico de datos	120	120.000	14.400.000	Entrenamiento inicial del modelo con datos históricos de Colsubsidio.
	Integración con la base de datos y plataformas digitales	Desarrollador backend	100	100.000	10.000.000	Conexión del módulo con la base de datos de Colsubsidio para permitir recomendaciones personalizadas.
	Implementación del chatbot conversacional	Especialista en NLP	150	130.000	19.500.000	Desarrollo de una interfaz conversacional para asistir a los afiliados en la exploración de servicios.
	Optimización y ajuste de algoritmos	Ingeniero en IA	100	110.000	11.000.000	Optimización de los modelos de recomendación para mejorar la precisión.
	Carga y mantenimiento del repositorio documental	Gestor documental	80	70.000	5.600.000	Estructuración y actualización del repositorio documental interno.
	Pruebas piloto y validación con usuarios	Analista de experiencia de usuario	90	85.000	7.650.000	Ejecución de pruebas con usuarios para validar la

Propuesta	Actividad	Recurso/Perfil	Horas Dedicadas	Costo por hora (COP)	Costo total (COP)	Notas
	Capacitación al personal de atención al cliente	Consultor en formación tecnológica	60	95.000	5.700.000	experiencia de uso y funcionalidad del módulo. Capacitación del personal de atención al cliente en la interpretación y uso del módulo de IA.
	Monitoreo y análisis de impacto post implementación	Analista de datos y CX	70	90.000	6.300.000	Seguimiento de KPIs de uso y adopción del módulo, evaluación del impacto en la recomendación de servicios.

(\*) Se recomienda contar con especialistas internos en caso de que Colsubsidio no disponga de los recursos económicos necesarios.

*Nota.* Elaboración propia

El presupuesto planteado en la Tabla 21

Resumen de Costos resume los costos de la Tabla 20 para el plan de consultoría está estrechamente alineado con los hallazgos de la encuesta realizada sobre la experiencia de los afiliados a los servicios de Colsubsidio. La Figura **33** muestra la distribución del presupuesto para cada propuesta del plan, destacándose que, del total estimado de \$187.650.000, el 19% está destinado a mejoras en la aplicación móvil. Esta asignación responde a que el 74% de los usuarios acceden a los servicios a través de la página web y el 52% utilizan canales no asistidos, como la aplicación móvil, los cuales obtuvieron una calificación promedio de 3.53 sobre 5 en términos de accesibilidad. Estos datos subrayan la necesidad de optimización tecnológica. La inversión prioriza el mejoramiento de la experiencia y percepción digital del usuario, identificada como un factor clave.

**Figura 33**

*Distribución del presupuesto – Plan de Consultoría*

Nota: Elaboración propia

El 12% del presupuesto total está destinado al desarrollo del Mapa de Empatía, enfocado en abordar el hallazgo de que el 38% de los afiliados son promotores, mientras que un 41% son detractores. Esto resalta una oportunidad significativa para comprender con mayor profundidad las expectativas y los puntos de dolor de los usuarios.

Por su parte, el 11% del presupuesto asignado al Customer Journey Map tiene como objetivo mapear y optimizar las interacciones críticas de los usuarios. Este enfoque responde al hecho de que el 67% de los encuestados ha utilizado servicios de hotelería y turismo, calificando su experiencia promedio con un 4.36 sobre 5, lo que indica áreas de mejora necesarias para mantener altos niveles de satisfacción.

El 11% del presupuesto destinado a la capacitación del personal está fundamentado en la necesidad de fortalecer las habilidades de atención al cliente. Esto se evidencia en

que la facilidad para comunicarse con el personal recibió una calificación promedio de 3.47 sobre 5, lo que subraya la importancia de optimizar las competencias internas para mejorar la percepción del afiliado.

Por último, el 47% del presupuesto está destinado al módulo IA que se justifica por su capacidad para abordar necesidades clave en la encuesta, como la alineación con las preferencia del usuario de uso de tecnología (páginas web y canales no asistidos), agilizará procesos de comunicación y proporcionará información valiosa para toma de decisiones informadas respecto a la oferta de servicios. El Módulo Inteligente de Recomendación y Seguimiento de Servicios con IA requiere una inversión estimada de 87,350,000 COP, lo que lo posiciona como una de las iniciativas con mayor costo dentro del plan de consultoría. Este valor se justifica por la complejidad técnica y los recursos especializados que demanda su desarrollo e implementación. A diferencia de las otras soluciones propuestas, que se centran en estrategias de divulgación y capacitación del personal, este módulo implica la integración de tecnologías avanzadas, como inteligencia artificial, procesamiento del lenguaje natural (NLP) y sistemas de recomendación basados en datos históricos de los afiliados.

Este presupuesto integral refleja un enfoque estratégico y alineado con las prioridades identificadas en la encuesta.

**Tabla 21**  
*Resumen de Costos*

<b>Propuesta</b>	<b>Costo total estimado (COP)</b>
Recorrido del cliente	21.500.000
Mapa de empatía	23.200.000
Capacitación al Personal	20.200.000
Mejoras en la APP	35.400.000
Módulo IA	87.350.000
<b>General total</b>	<b>187.650.000</b>

*Nota.* Elaboración propia



### Costo - beneficio

La implementación de las soluciones propuestas en la presente consultoría tiene el potencial de generar impactos positivos medibles en la experiencia del afiliado, optimización de recursos y aumento en la fidelización. Para evaluar el beneficio real que Colsubsidio podría obtener, se ha desarrollado un análisis de costo-beneficio basado en la relación entre la inversión estimada y los resultados esperados en indicadores clave. Este análisis se fundamenta en datos históricos de la organización, tendencias del sector y estudios académicos que respaldan la proyección de beneficios.

La inversión incluye el análisis del recorrido del afiliado, mapa de empatía, la capacitación del personal, la optimización de la aplicación y mejoras en la comunicación. Según estudios, las empresas que gestionan el customer journey map experimentan aumentos significativos en la fidelización, con un 350% más de ingresos por referencias, un 56% más de ingresos por ventas adicionales y un 24% más de menciones positivas en redes sociales (mcorpCX, 2024) . De esta manera, la implementación en Colsubsidio podría generar un mayor uso de los servicios, una mayor fidelización y una mejor interacción digital, impactando positivamente tanto en la experiencia del afiliado como en la rentabilidad del negocio.

Los beneficios proyectados han sido estimados con base en los informes de gestión de Colsubsidio, referencias académicas y tendencias del sector, asegurando que las proyecciones sean viables y alineadas con el contexto organizacional.

**Tabla 22**  
*Detalle Costo - Beneficio*

Indicador	Situación Colsubsidio	Proyección de Beneficio	Fuente de Justificación
Fidelización de afiliados (NPS)	NPS con tendencia a la baja debido al aumento de usuarios	Aumento de 5 puntos en NPS en los	(Dixon et al., 2010) evidencia que estrategias personalizadas pueden mejorar la lealtad de sus clientes.

Indicador	Situación Colsubsidio	Proyección de Beneficio	Fuente de Justificación
	neutros (Colsubsidio, 2021, p. 47).	primeros 12 meses	
Uso de servicios complementarios	Participación de solo 307.821 huéspedes en hoteles Colsubsidio de un total de 1.503.529 afiliados (Colsubsidio, 2023c, p. 7-8)	Incremento del 15% en adopción de servicios poco utilizados	(Lemon & Verhoef, 2016) los autores enfatizan la importancia de crear experiencias positivas en múltiples puntos de contacto para influir en el comportamiento del cliente. Esta gestión integral de la experiencia puede motivar a los clientes a explorar y adoptar una gama más amplia de servicios ofrecidos por la empresa.
Reducción del esfuerzo percibido (CES)	Disminución del 38% al 18% en 2022, pero persistencia de barreras en acceso a información (Colsubsidio, 2022)	Disminución adicional del 10% en CES en el primer año	La implementación de IA en asistentes virtuales optimiza tiempos de respuesta, reduce errores y mejora la experiencia del usuario en la gestión de solicitudes. (Mishra & Pani, 2020)
Optimización del servicio de atención al cliente	En 2021, la automatización permitió disminuir el tiempo de respuesta en trámites de afiliados de 12 días a solo 2 días (Colsubsidio, 2021)	Reducción de costos de servicio al cliente en al menos 15%.	(PwC, 2025) se proyecta que la automatización mediante IA reducirá los costos de servicio al cliente en hasta un 30% en los próximos dos años.

*Nota.* Elaboración propia

Si bien la consultoría ha contado con el respaldo de Colsubsidio hasta el desarrollo de la propuesta, hasta la fecha no se ha vislumbrado una aplicación inmediata del plan en su totalidad. La implementación de las soluciones estará sujeta a la disponibilidad presupuestal, el alineamiento con las estrategias corporativas y la priorización de iniciativas dentro de la organización. Sin embargo, la presente consultoría

sienta las bases para que, en caso de ser aprobada, Colsubsidio pueda escalar progresivamente cada uno de los componentes del plan, maximizando su impacto con base en la evidencia presentada.

El análisis evidencia que la implementación del plan de consultoría no solo mejoraría la divulgación del portafolio de servicios y la experiencia del afiliado, sino que también generaría beneficios tangibles en términos de optimización de costos, aumento en la fidelización y mayor adopción de servicios. Por lo tanto, se recomienda evaluar la posibilidad de una implementación gradual, priorizando aquellas soluciones que ofrezcan un impacto inmediato con menor inversión inicial, permitiendo a Colsubsidio medir progresivamente los beneficios obtenidos antes de realizar una inversión total.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito principal abordar la pregunta ¿Cómo divulgar el portafolio de servicios de la caja a los diferentes afiliados alineando la oferta, el mensaje y el canal según sus necesidades reales? Para lograr este objetivo, se planteó una serie de objetivos específicos: caracterizar la experiencia del afiliado, identificar la relación entre la experiencia del usuario y la estrategia de divulgación, proponer recomendaciones para optimizar la divulgación del portafolio de servicios y diseñar un plan de capacitación para el personal interno de sus hoteles y agencias de Turismo.

A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del desarrollo del plan de consultoría, las cuales responden al problema planteado y evidencian cómo las soluciones propuestas contribuyen al cumplimiento de los objetivos específicos, fortaleciendo los procesos y resultados organizacionales:

- El diseño del Customer Journey Map y el Mapa de Empatía como propuestas metodológicas permiten identificar con precisión los puntos de contacto y las áreas críticas en la interacción del afiliado con los servicios de Colsubsidio. Estas herramientas plantean una base sólida para estructurar estrategias centradas en las necesidades del usuario, fomentando una experiencia más satisfactoria y alineada con sus expectativas.
- Promoción y divulgación efectiva del portafolio de servicios: La integración de un sistema de recompensas en la aplicación móvil, vinculado al recorrido del cliente, ofrece una estrategia innovadora para potenciar la divulgación y el uso de los servicios del portafolio de Colsubsidio. Esto facilita la visibilidad de servicios complementarios, incentivando la adopción de múltiples ofertas y generando sinergias dentro de las líneas del portafolio.

- Fortalecimiento de competencias internas y transferencia de conocimiento: La propuesta de capacitación al personal se alinea con la necesidad de empoderar a los equipos internos en el uso de herramientas como el Mapa de Empatía, promoviendo la adopción de prácticas más centradas en el cliente. Este enfoque contribuye al desarrollo de competencias estratégicas y operativas, permitiendo que el equipo interno participe activamente en la implementación y mejora continua de los procesos.
- Relevancia de la tecnología en la experiencia del cliente: Las mejoras propuestas para la aplicación móvil de Colsubsidio, centradas en la usabilidad, funcionalidad y diseño, tienen el potencial de transformar la interacción digital de los afiliados. Estas mejoras no solo incrementan la satisfacción del usuario, sino que también fortalecen el posicionamiento de la organización como una entidad innovadora y comprometida con la experiencia del cliente.

Se recomienda, además, realizar evaluaciones periódicas del impacto de las estrategias a implementar, asegurando un proceso de mejora continua y alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Este plan integral, centrado en el cliente, no solo resolverá las problemáticas actuales, sino que también fortalecerá la capacidad de Colsubsidio para adaptarse a las necesidades futuras de sus afiliados.

Establecer un enfoque sistemático de investigación y mejora continua para evaluar el impacto de las soluciones implementadas y explorar nuevas áreas de oportunidad. Esto incluye la realización de encuestas periódicas de satisfacción y fidelización dirigidas a los afiliados, análisis de datos de uso y comportamiento en los servicios ofrecidos, así como entrevistas con usuarios clave para identificar puntos de mejora. Además, contempla el desarrollo de nuevas estrategias basadas en el monitoreo de tendencias del mercado y estudios comparativos con organizaciones similares. También se propone la identificación y evaluación de posibles alianzas estratégicas que permitan ampliar el

alcance y la efectividad de las propuestas planteadas, garantizando su alineación con las necesidades y expectativas de los afiliados.

### Referencias

- Acevedo Navas, C., Cotes Escolar, J., Esparragoza, D. J., Martínez Díaz, D., Ortiz Velásquez, M., Páramo Morales, D., & Silva Guerra, H. (2016). *Gerencia de Marketing*. ECOE Ediciones. [https://web-p-ebSCOhost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/ebookviewer/ebook?sid=5ed8fb24-5cff-4474-806c-53240f1574f0%40redis&ppid=pp\\_a&vid=0&format=EB](https://web-p-ebSCOhost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/ebookviewer/ebook?sid=5ed8fb24-5cff-4474-806c-53240f1574f0%40redis&ppid=pp_a&vid=0&format=EB)
- Aiken, L. (1985). *Three Coeficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ralings*. (Educational and Psychological Measuremen, Ed.).
- Alonso Dorado, J. E. (2024, October 2). *Minvivienda anuncia que pronto se podrá acceder a subsidios para comprar casa usada en Colombia, ¿cuáles serían los requisitos?* <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/estamos-trabajando-en-el-decreto-minvivienda-anuncia-que-pronto-se-podra-acceder-a-subsidios-para-vivienda-usada-en-colombia-3387054>
- Altamirano, V., Túñez López, M., Marín-Gutiérrez, I., & Costa-Sánchez, C. (2020). *Tendencias de la Comunicación para el Turismo*. <https://www.researchgate.net/publication/340363890>
- Asocajas. (2024, February 11). *Aportes - Empresas - Cobertura - Personas - Participantes - Usos | Tableau Public*. <https://public.tableau.com/app/profile/nicolas.sacristan/viz/Cobertura-Personas-Participantes-Usos/EmpresasAportesyCoberturasCCF>
- Avendaño, P. (2024, September 24). *Ideam reveló las dos regiones de Colombia en las que habría déficit de lluvia en los próximos meses*. <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/meteorologo-revelo-las-dos-regiones-de-colombia-en-donde-no-lloveria-por-el-resto-de-3383914>
- Baecker, D. (2017). Teorías sistémicas de la comunicación. *Revista Mad*, 37, 1–20. <https://doi.org/10.5354/0718-0527.2017.47267>

Betancur, J., Rendón, B., & Cruz Hernández, A. (2020). *COMUNICACIÓN Y TURISMO-Concepciones y aplicaciones de la comunicación en la industria y la práctica del turismo*.

Biblioteca Nacional de Colombia. (2015, December 22). *Guía #03 Recomendaciones para la creación del portafolio de servicios*. 1–9.

[https://siise.bibliotecanacional.gov.co/UPLOADSFILES/documentos/RNBP/mm\\_guias/Guia\\_03\\_Portafolio\\_servicios\\_V1.1.pdf](https://siise.bibliotecanacional.gov.co/UPLOADSFILES/documentos/RNBP/mm_guias/Guia_03_Portafolio_servicios_V1.1.pdf)

Bottía Calderón, J. M. (2024, March 6). *Presentación Retos Colsubsidio: PAT Seminario Investigación - Consultoría - Grupo 1 - Primer Semestre - 2024* [Video recording].

[https://virtual.universidadean.edu.co/courses/21850/files/11942543?module\\_item\\_id=708096](https://virtual.universidadean.edu.co/courses/21850/files/11942543?module_item_id=708096)

Cardona Duque, P. A., & Victoria Satizabal, D. F. (2011, April). Estrategia de Canales de Distribución en la Presentación de Servicios Tecnológicos para PYMES. *Universidad ICESI*, 1–55.

[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/66924/1/estrategia\\_canales\\_distribucion.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66924/1/estrategia_canales_distribucion.pdf)

Castells, Manuel. (2009). *Comunicacion y poder*. Alianza Editorial.  
<https://www.felsemiotica.com/descargas/Castells-Manuel-Comunicaci%C3%B3n-y-poder.pdf>

Colombia potencia de la vida. (2024). *El año comienza con una inflación de 8,35%. Se espera que continúe bajando y cierre el año por debajo del 6%*.

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PublishingImages/Planeacion-y-desarrollo/2024/febrero/pdf/informe\\_ipc\\_enero\\_\\_2024.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PublishingImages/Planeacion-y-desarrollo/2024/febrero/pdf/informe_ipc_enero__2024.pdf)

Colorado, J. C. (2024, April 8). *Asocajas alerta sobre problemas estructurales e insuficiencia de recursos para la salud*. <https://www.larepublica.co/empresas/asocajas-alerta-sobre-problemas-estructurales-que-aquejan-a-cajas-de-compensacion-3836123>

Colsubsidio. (2023a). *CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO, ÉTICA Y TRANSPARENCIA CORPORATIVA VERSIÓN 8-ACTUALIZACIÓN AGOSTO DE 2023*.

Colsubsidio. (2024a). *Observatorio de productividad Panorama económico 2023-2024*. [www.colsubsidio.com](http://www.colsubsidio.com)

Colsubsidio. (2024b). *Perfil organizacional*. <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil>

Comercio Industria y Turismo, & FONTUR Colombia. (2024). *Resultados Estudio Investigación de Mercados sobre el turismo en Colombia. Datos y tendencias de los turistas nacionales 2024*. <https://fontur.com.co/sites/default/files/2024-09/Resultados-Estudio-Investigacion-de-Mercados-sobre-el-turismo-en-Colombia.pdf>

Covisian. (2024, August 9). *5 tendencias de experiencia al cliente en Colombia en 2024 - Covisian*. <https://covisian.com/co/tech-post/5-tendencias-de-experiencia-al-cliente-en-colombia-en-2024/>

Demelza Rodríguez, M. (2017). *Gestión Organizacional*. <http://www.areandina.edu.co>

Díaz, Y., Espitia, J., & Guzmán, G. (2021). *UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES PROGRAMA DE TURISMO MODALIDAD: INVESTIGACIÓN Autores*.

Fajardo Castellanos, S. C. (2024, August 26). *Agencias de viaje en alerta por crisis de combustible*. <https://www.lafm.com.co/colombia/agencias-alertan-que-crisis-de-combustible-pone-en-jaque-al-turismo-en-colombia>

García, A. (1997, December). *Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*. *Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 18(3), 381–398. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>

Gómez, L. (2024, July 30). *Procuraduría confirmó la destitución del superintendente de Subsidio Familiar, Luis Guillermo Pérez: estos fueron los motivos - Infobae.*

<https://www.infobae.com/colombia/2024/07/30/procuraduria-confirmando-la-destitucion-del-superintendente-de-subsidio-familiar-luis-guillermo-perez/>

*Guidance on project management Lignes directrices sur le management de projet.* (2012). [www.iso.org](http://www.iso.org)

*Guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide).* (2021). Project Management Institute, Inc.

Hernández González, O. (2021, September 1). *Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen.* Scielo.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252021000300002#B5](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002#B5)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. del P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la Investigación.*

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (McGRAW-HILL).

INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.

Hernández Sampieri, Roberto., Fernández Collado, Carlos., & Baptista Lucio, Pilar. (1991). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill.

*ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA REGIONAL DE COLOMBIA-ICTRC  
CIUDADES CAPITALES Y MUNICIPIOS CON VOCACIÓN TURÍSTICA 20 3 2.* (n.d.).  
[www.freepik.com](http://www.freepik.com)

Joseph, B., & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the Experience Economy Harvard Business Review.* <https://enlillebid.dk/mmd/wp-content/uploads/2012/03/Welcome-to-the-Experience-Economy-Pine-and-Gilmore.pdf>

Khadka, K., & Maharjan, S. (2017, November). *Customer Satisfaction and Customer loyalty.*

Llanes, M. C. (2024, August 31). *Colombia | La tasa de desempleo nacional fue 9,9% en julio | BBVA Research*. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-la-tasa-de-desempleo-nacional-fue-99-en-julio/>

Lorduy, J. (2024, August 9). *Estas son las tendencias tecnológicas que llegan al sector retail*. <https://www.portafolio.co/tecnologia/estas-son-las-tendencias-tecnologicas-que-llegan-al-sector-retail-610763>

Medem de la Torriente, S. (2014). *¿QUÉ ES LA EXPERIENCIA DE CLIENTE?* <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2016/09/0-Que-es-la-Experiencia-de-Cliente.pdf>

Moragas, M. (2005). Signo y Pensamiento. *Pontificia Universidad Javeriana*, XXIV, 9–20. <https://www.redalyc.org/pdf/860/86004701.pdf>

Navarro Celis, F., Almaguer Covarrubias, R., & Moreno Velazco, F. (2020). *Estrategias comunicacionales en el sector turismo*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>

Navia, C., & Jurado, J. L. (2019). Estrategia mejora en el proceso de atracción y mantenimiento de clientes potenciales, mediante el uso de contenidos basados en experiencias de gamificación. *Rev. Guillermo de Ockham*, 17(1), 85–91.

Ospina Henao, D. A. (2024, October 16). *“Destacamos la importancia para fortalecer la producción nacional de medicamentos.”* <https://www.larepublica.co/empresas/posicion-de-ascif-sobre-la-reforma-a-la-salud-3977248>

Project Management Institute. (2017). *El estándar para la Dirección de proyectos*.

Quintero Cifuentes, S. (2024, October 5). *Turismo externo en Colombia crece 10%; mientras que el interno sigue en declive - Infobae*.

<https://www.infobae.com/colombia/2024/10/05/turismo-externo-en-colombia-crece-10-mientras-que-el-interno-sigue-en-declive/>

Ries, Al., Trout, Jack., Peralba, R., & González de Río, R. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing: viólelas a su propio riesgo*. McGraw-Hill.

<https://theoffice.pe/wp->

[content/uploads/Las%2022%20leyes%20inmutables%20del%20marketing.pdf](https://theoffice.pe/wp-content/uploads/Las%2022%20leyes%20inmutables%20del%20marketing.pdf)

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2010). *Administración*. Pearson Prentice Hall.

<https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>

Rodriguez, A. Y. (2016). *La Comunicación dentro de las Organizaciones*.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14976/RODRIGUEZ%20MORALESANGELA%20YOJANA2016.pdf?sequence=1>

Ropa-Carrión, B., Alama-Flores, M., Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022).

Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de La UCSA*, 9(1), 81–103. <https://doi.org/10.18004/UCSA/2409-8752/2022.009.01.081>

Rubio Quiroga, L. (2024, April 30). *¿El Banco de la República volverá a bajar su tasa de interés? Estas son las apuestas*. <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/el-banco-de-la-republica-volvera-a-bajar-su-tasa-de-interes-estas-son-las-apuestas-3338664>

Sanabria Pulido, P., & Guzmán Botero, A. (2021). *Políticas públicas, valor público y gobernanza colaborativa. - El caso de la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio*.

Shankar, V., & Kushwaha, T. (2021). Omnichannel marketing: Are cross-channel effects symmetric? *International Journal of Research in Marketing*, 38(2), 290–310. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.001>

Silvela Díaz - Criado, E. (2019). *Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto* (GEDISA., pp. 13–34).

Supersubsidio. (2023). *Observatorio de Sistemas de Subsidio Familiar -Estudios, Investigaciones y Estadísticas*.

<https://observatoriodossiers.ssf.gov.co/MicroStrategyLibrary/app/9BF22A274599E3C588>

5F0D903BA76754/B6AB6EDD423D7DFC3D7B788E0835C9E9/W85C3DA120A0042A7B  
5041B189ED7D562--K03C4CE6F46464A09DB70FA8A93AC5A68

Swiderska, K., Roe, D., Siegele, L., & Grieg-Gran, M. (2008). The Governance of Nature and the Nature of Governance: Policy that Works for Biodiversity and Livelihoods. *Biodiversity and Livelihoods Issue Paper*, 173.

<https://archive.org/details/improvingorganiz0000unse>

Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*.

[http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf)

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.

<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Villada Alzate, J. D., Rico Fontalvo, H. M., & Cortes Bracho, O. (2021, May 11). Estrategias post venta para fidelizar clientes en el sector farmacéutico de Barranquilla. *Barranquilla Revista Ad-Gnosis*, 10(10), 129–140.

Žvirelienė, R., & Bučiūnienė, I. (2008). SANTYKIŲ MARKETINGO DIMENSIJŲ VAIDMUO IŠLAIKANT VARTOTOJUS THE ROLE OF RELATIONSHIP MARKETING DIMENSIONS IN THE CUSTOMER RETENTION. *Kaunas University of Technology Panevėžys Institute*, 1–10. <https://doi.org/10.3846/1648-0627.2008.9272-280>

**Anexos**

Anexo 1  
Mapa de Viaje del Afiliado que accede a servicios de hotelería y turismo de Colsubsidio

Objetivos	Búsqueda			Experiencia en Hoteles Colsubsidio							Retención / Fidelización/Retroalimentación						
	Exploración	Elección	Reserva y compra	Llegada y check-in	Alojamiento	Uso de instalaciones	Experiencia en restaurantes	Actividades y entretenimiento	Interacciones con personal	Check-out y salida	Post-estancia	Retroalimentación	Programa de fidelización	Comunicación Continua			
<p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar información sobre los servicios de hotelería y turismo.</li> <li>Comparar diferentes opciones y decidir cuál es la mejor para sus necesidades.</li> <li>Realizar la reserva y efectuar el pago para asegurar su estancia.</li> <li>Brindar una bienvenida cálida y eficiente para iniciar una experiencia positiva.</li> <li>Asegurar que el huésped se sienta cómodo y bien informado sobre las comodidades disponibles.</li> <li>Facilitar el acceso y el uso de las instalaciones del hotel para una estancia agradable.</li> <li>Ofrecer un servicio de alimentos y bebidas de alta calidad que satisfaga las expectativas del huésped.</li> <li>Proveer una variedad de actividades recreativas y de entretenimiento que enriquezcan la estancia del huésped.</li> <li>Garantizar que el personal ofrezca asistencia rápida y cordial, resolviendo cualquier problema del huésped.</li> <li>Facilitar un proceso de salida eficiente y recoger feedback valioso para futuras mejoras.</li> <li>Mantener la conexión con el huésped después de su estancia y asegurarse de que quede una impresión positiva duradera.</li> <li>Recoger información valiosa sobre la experiencia del huésped para identificar áreas de mejora y fortalecer los puntos fuertes.</li> <li>Incentivar la lealtad del huésped a través de beneficios exclusivos y recompensas por su preferencia continua.</li> <li>Mantener a los huéspedes informados con compromisos con novedades, eventos y ofertas especiales.</li> </ul>	<p><b>Touchpoints</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitio web de Colsubsidio</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- Boletines informativos</li> <li>- Publicidad (TV, radio, prensa)</li> <li>- Reseñas en línea</li> <li>- Recomendaciones (boca a boca)</li> <li>- Comparadores de precios</li> <li>- Opiniones de usuarios</li> <li>- Agentes en línea</li> <li>- Visitas a agencias de viajes</li> <li>- Aplicación móvil</li> <li>- Formulario de reserva (sitio web)</li> <li>- Centro de llamadas</li> <li>- Agencias de viajes</li> <li>- Aplicación móvil</li> <li>- Confirmar y pagar: Correo de confirmación</li> <li>- Interacción con el personal de recepción</li> <li>- Proceso de check-in</li> <li>- Recepción de la tarjeta o llave de la habitación</li> <li>- Primer acceso a la habitación</li> <li>- Revisión de comodidades y servicios de la habitación</li> <li>- Acceso a instalaciones como piscina, gimnasio, spa, cunchas, entre otras.</li> <li>- Información sobre horarios y normas de uso</li> <li>- Recepción y acomodado en el restaurante</li> <li>- Interacción con el mesero</li> <li>- Calidad y presentación de la comida</li> <li>- Registro en actividades recreativas</li> <li>- Interacción durante las actividades</li> <li>- Contacto con el personal para resolver problemas</li> <li>- Atenciones y cordialidad del personal</li> <li>- Realizar el check-out</li> <li>- Entrega de la habitación y pago de la cuenta</li> <li>- Encuesta de satisfacción o comentarios finales</li> <li>- Agradecimiento y despedida por parte del personal</li> <li>- Envío de agradecimiento por correo electrónico o mensaje de texto</li> <li>- Oferta de descuentos para futuras reservas</li> <li>- Encuestas de satisfacción</li> <li>- Encuesta de satisfacción post-experiencia</li> <li>- Invitación a dejar comentarios en sitios de reseñas</li> <li>- Seguimiento personalizado de quejas o sugerencias</li> <li>- Inscripción en el programa de fidelización</li> <li>- Comunicación regular sobre beneficios y ofertas exclusivas para afiliados según categoría</li> <li>- Mensajes personalizados sobre nuevas promociones o eventos</li> <li>- Boletines informativos por correo electrónico</li> <li>- Actualizaciones en redes sociales</li> <li>- Mensajes personalizados sobre nuevas promociones o eventos</li> </ul>	<p><b>Expectativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceder fácilmente a información detallada y actualizada sobre los planes (hoteles, transporte, etc).</li> <li>- Ver imágenes y descripciones claras de las instalaciones y servicios.</li> <li>- Encontrar reseñas y testimonios de otros huéspedes.</li> <li>- Tener acceso a promociones y ofertas especiales.</li> <li>- Poder comparar fácilmente diferentes opciones de alojamiento y servicios.</li> <li>- Obtener respuestas rápidas y claras a sus preguntas.</li> <li>- Recibir recomendaciones personalizadas basadas en sus preferencias.</li> <li>- Encontrar toda la información necesaria para tomar una decisión informada.</li> <li>- Completar la reserva de manera rápida y sin complicaciones.</li> <li>- Sentir que el sistema de reserva es seguro</li> <li>- Recibir confirmación inmediata y detallada de la reserva.</li> <li>- Tener acceso a múltiples opciones de pago seguras.</li> <li>- Obtener una factura detallada y clara</li> <li>- Contar con soporte al cliente para resolver cualquier problema durante el proceso de pago.</li> <li>- Ser recibido de manera amable y profesional.</li> <li>- Completar el check-in de manera rápida y sin problemas.</li> <li>- Obtener información clara sobre los servicios del hotel y la habitación asignada.</li> <li>- Que la habitación tenga las mismas características de la reserva.</li> <li>- Encontrar la habitación en buen estado y limpia.</li> <li>- Sentirse cómodo, tranquilo y seguro.</li> <li>- Solicitar servicios en la habitación de restaurante.</li> <li>- Tener acceso a soporte rápido y eficiente en caso de problemas con la habitación.</li> <li>- Disfrutar de instalaciones limpias, seguras y bien mantenidas.</li> <li>- Tener acceso fácil a todas las instalaciones del hotel.</li> <li>- Recibir orientación clara sobre el uso de las instalaciones.</li> <li>- Experimentar un ambiente agradable y relajante en las áreas comunes.</li> <li>- Disfrutar de una variedad de opciones gastronómicas de calidad.</li> <li>- Recibir un servicio atento y profesional en el restaurante.</li> <li>- Tener acceso a menús que se adapten a diferentes preferencias y necesidades dietéticas.</li> <li>- Encontrar diversidad de actividades para diferentes edades.</li> <li>- Instalaciones y equipos en buenas condiciones y seguros.</li> <li>- Recibir información clara y accesible sobre las actividades disponibles.</li> <li>- Participar en actividades bien organizadas y seguras.</li> <li>- Recibir atención personalizada.</li> <li>- Personal profesional, bien capacitado e informado.</li> <li>- Empatía y respeto a la privacidad tanto de información personal como de sus pertenencias.</li> <li>- Completar el check-out de manera rápida y sin complicaciones.</li> <li>- Revisar y entender la factura final sin problemas.</li> <li>- Recibir asistencia con el equipaje y el transporte de manera eficiente.</li> <li>- Sentir que su experiencia ha sido valorada y recibir una despedida amable.</li> <li>- Sentirse apreciado y reconocido por su estancia.</li> <li>- Recibir incentivos atractivos para regresar.</li> <li>- Poder dar su opinión y sentirse escuchado.</li> <li>- Tener una plataforma fácil y rápida para dar su opinión.</li> <li>- Ver que sus comentarios son valorados y que pueden generar cambios.</li> <li>- Sentir que sus problemas o quejas son tomados en serio y resueltos prontamente.</li> <li>- Recibir beneficios tangibles y valiosos por su lealtad.</li> <li>- Ser informado regularmente sobre sus beneficios y recompensas.</li> <li>- Sentirse parte de un grupo exclusivo con ventajas adicionales.</li> <li>- Recibir información relevante y personalizada.</li> <li>- Ser el primero en conocer nuevas promociones y eventos.</li> <li>- Mantener una conexión continua y sentir que forman parte de la comunidad del hotel/agencia.</li> </ul>	<p><b>Sensaciones</b></p>	<p><b>Journey context (Canales)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Internet</li> <li>Aplicación móvil</li> <li>Llamadas</li> <li>Presencial</li> <li>Correo electrónico</li> </ul>	<p><b>Servicios adicionales</b></p>	<p><b>Barreras y Recomendaciones</b></p> <p><b>Barreras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recomendaciones o reviews de otros usuarios.</li> <li>- No es muy conocido el servicio de agencia Colsubsidio aún cuando está vinculado al servicio de hotelería.</li> <li>- Habilitar un espacio dentro de la plataforma para incluir reseñas y testimonios.</li> <li>- Diferenciar el servicio de agencia de turismo al servicio de hotelería, para dar mayor visibilidad a cada uno.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar herramientas de comparación en línea.</li> <li>- Implementar uso de datos de navegación para comprender las preferencias de los usuarios y determinar en qué punto detienen su búsqueda.</li> <li>- Implementar email de recuperación de carrito abandonado.</li> </ul>	<p><b>Barreras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de opciones de pago flexibles (PSE, depósitos).</li> <li>- Falta de flexibilidad para modificaciones o cancelaciones en la reserva.</li> <li>- Ofrecer una variedad de métodos de pago.</li> <li>- Ampliar rangos de modificación y cancelación de reservas.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer flexibilidad en tiempos y costos para un early check-in, permitiendo a los usuarios una experiencia sin tiempos de espera cuando sea posible.</li> </ul>	<p><b>Barreras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempos de espera altos cuando el usuario llega a las instalaciones previo a la hora de Check-In</li> </ul> <p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer flexibilidad en tiempos y costos para un early check-in, permitiendo a los usuarios una experiencia sin tiempos de espera cuando sea posible.</li> </ul>	<p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es recomendable vincular dentro de las instalaciones material publicitario que relacione a los afiliados con otros servicios del portafolio de Colsubsidio.</li> <li>- Mantener al equipo de soporte de las habitaciones capacitado en experiencia al cliente para evitar desinformación.</li> </ul>	<p><b>Barreras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalaciones que no están bien mantenidas.</li> <li>- Dificultad para acceder a las instalaciones (mantenimientos y obras)</li> <li>- Horarios limitados de uso de las instalaciones.</li> <li>- Mantener las instalaciones en buen estado.</li> <li>- Asegurar horarios de uso convenientes para los huéspedes.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menús limitados o poco atractivos.</li> <li>- Largos tiempos de espera para ser atendido.</li> <li>- Falta de atención por parte del personal.</li> <li>- Ofrecer una variedad de opciones gastronómicas.</li> <li>- Mejorar la eficiencia del servicio.</li> <li>- Asegurar que el personal esté bien capacitado y sea atento.</li> </ul>	<p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificar las opciones de actividades y entretenimiento.</li> <li>- Proveer información detallada y accesible sobre las actividades.</li> <li>- Mejorar la organización y coordinación de las actividades.</li> <li>- Vincular al afiliado con actividades similares a las que puede acceder de entretenimiento y deporte en centros de la caja de compensación, fuera del hotel.</li> </ul>	<p><b>Barreras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal insuficientemente capacitado.</li> <li>- Actitudes poco profesionales o indiferentes.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar adecuadamente al personal en servicio al cliente.</li> <li>- Fomentar una actitud profesional y amigable.</li> <li>- Mejorar las habilidades de comunicación del personal.</li> </ul>	<p><b>Barreras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de check-out lentos.</li> <li>- Errores en la facturación.</li> <li>- Falta de transporte o asistencia con el equipaje.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplificar y acelerar el proceso de check-out.</li> <li>- Asegurar precisión en la facturación.</li> <li>- Proveer asistencia adecuada con el equipaje y transporte.</li> </ul>	<p><b>Barreras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de seguimiento post-estancia</li> <li>- Información de contacto desactualizada.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una gestión proactiva para monitorear y responder comentarios.</li> <li>- Enviar correo agradeciendo la estadia y con una encuesta de satisfacción</li> <li>- Enviar descuentos a los clientes que hayan tomado el servicio</li> <li>- Realizar seguimiento.</li> </ul>	<p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar feedback de la experiencia a los usuarios.</li> <li>- Responder todos los reviews positivos y negativos.</li> <li>- Transformar las posibles experiencias negativas en oportunidades.</li> <li>- Incentivar la participación o retroalimentación de los usuarios.</li> <li>- Fomentar una cultura organizacional que este comprometida con la mejora continua.</li> </ul>	<p><b>Barreras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de incentivos para la compra.</li> <li>- Dificultad para referir a otros clientes.</li> <li>- No recibir reconocimiento por referencias exitosas.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer incentivos atractivos para la compra.</li> <li>- Simplificar el proceso de referir a otros clientes.</li> <li>- Reconocer y recompensar adecuadamente las referencias exitosas.</li> </ul>	<p><b>Barreras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicaciones genéricas y poco personalizadas.</li> <li>- Frecuencia de contacto inapropiada.</li> <li>- Contenidos de bajo interés o relevancia.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalizar las comunicaciones basadas en el historial del cliente.</li> <li>- Ajustar la frecuencia de contacto según las preferencias del cliente.</li> <li>- Proveer contenidos relevantes y de interés para el cliente.</li> </ul>

